

Die neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens – Management und Managementberatung zu Beginn des 21. Jahrhunderts

The Neo-Liberal Governmentality of the Firm – Management and Management Consulting at the Beginning of the 21st Century

Christian Schmidt-Wellenburg

Otto-Friedrich-Universität Bamberg, GK „Märkte und Sozialräume in Europa“, Lichtenhaidestr. 11, 96045 Bamberg, Germany

E-Mail: christian.schmidt-wellenburg@uni-bamberg.de

Zusammenfassung: Der Aufsatz geht der Frage nach, welche Veränderungen im Managementwissen dazu geführt haben, dass Managementberatung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts zum legitimen Akteur im Feld des Managements wurde und heute fester Bestandteil aller Vorstellungen von guter Unternehmensführung ist. Anhand zentraler Texte der Managementliteratur lässt sich ein Wandel im Diskurs des Unternehmens nachzeichnen, der einer neuen F hrungslogik Vorschub leistet: der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens. Sie forciert eine interne Vermarktlichung des Unternehmens, die externe Einbindung des Unternehmens in einen Markt für Unternehmenskontrolle, die Kopplung dieser beiden Marktarrangements durch das Management und die laufende Optimierung des Gesamtarrangements durch Beratung. Management ist heute als ein das Unternehmen durch Wettbewerb steuerndes ebenso wie als ein durch Wettbewerb gesteuertes System denk- und praktikierbar, weil erstens die wettbewerbsschaffenden und -optimierenden Techniken der Managementberatung zum Einsatz kommen, zweitens Wettbewerbsfähigkeit und Beratbarkeit im Zentrum der Subjektivierung von Mitarbeitern und Management, Unternehmenseinheiten und Unternehmen stehen und drittens Managementberatung zum integralen Bestandteil der Rationalit t der Unternehmensführung geworden ist.

Summary: By the turn of the century management consulting had emerged as a legitimate actor in the field of management and had become an inherent component of corporate governance. In order to understand the rise of management consulting, this article explores the discursive changes in the management knowledge that have taken place over the last thirty years. Drawing on the core management concepts and ideas the emergence of a new logic of governance – the neo-liberal governmentality of the corporation – can be re-constructed. This novel mode of governing rests on a reconceived idea of the corporation. Employees, management, the corporation itself, and its sub-units are regarded as autonomous and self-optimizing subjects. Competitiveness and consultability are at the heart of this form of subjectivization. The corporation has undergone internal marketization and is positioned in an external market for corporate control. These two market arrangements are intertwined and consistently optimized by management and consulting. Consulting itself is conceived of as offering tools and techniques to create and improve competition, which are readily appropriated by management, employees, corporations and their sub-units. Since management governs the corporation by using competition and is itself governed by competition, consulting becomes an integral part of this new rationality of corporate governance.

1. Einleitung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren Managementberater im Vergleich zu anderen Dienstleistern im Bereich der Unternehmensführung nicht nur quantitativ unbedeutend. Heute sind sie als Wirtschaftsprofession etabliert und nehmen neben Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten, Analysten und institutionellen Investoren einen festen Platz im Kontext der Unternehmensführung ein (Dobbin/Zorn 2005). Dieser rasante Aufstieg wird häufig als Bestandteil eines grundlegenden gesellschaftlichen

Wandels von der Industrie- hin zur Wissensgesellschaft (vgl. Bell 1989, Deutschmann 1993, Drucker 1993) oder als Ergebnis von Veränderungen in der regulativen Umwelt der Unternehmen begriffen, die einen Wandel oder eine Auslagerung von Funktionen der Unternehmensführung als unternehmerisch sinnvoll erscheinen lassen (Ernst/Kieser 2002, Faust 2002, Fligstein 1990, 2001, McKenna 2006: 8ff., Kipping 2002). Dieser Artikel nimmt gegenüber derartigen „positive accounts of management and organization“ (Knights 2005: 114; vgl. Hardy/Phillips 2004) eine kritische Position ein. Er f hrt mit-

tels eines interpretativ-analytischen Vorgehens (Diaz-Bone 2005, Dreyfus/Rabinow 1987) eine Analyse populären Managementwissens durch, deren Ziel es ist, jene diskursiven Regeln offen zu legen, die den geläufigen Managementpraktiken Bedeutung und Funktion zuweisen.¹ Die Rekonstruktion des sich in der Zeit wandelnden Aussagensystems trägt dann zum Verständnis des Bedeutungswandels und -zuwachses der Managementberatung bei.

Welche Aufgabe der Managementberatung zuge-dacht wird und welche Wichtigkeit ihr zukommt, wird zunächst maßgeblich durch die Definition dessen bestimmt, was Management ausmacht. Da gutes Management als die erfolgreiche Führung eines Unternehmens begriffen wird, ist auch Beratung unweigerlich mit der Vorstellung vom erfolgreichen Unternehmen verknüpft. Das Wissen vom Unternehmen und seiner Führung Managementwissen definiert die Probleme der Unternehmensführung ebenso wie adäquate Lösungen und setzt Maßstäbe zur Urteilsfindung. Die hier eingenommene wissenssoziologische Perspektive fokussiert nicht auf die alltägliche Praxis der Unternehmensführung, sondern widmet sich ihren Wissensvoraussetzungen. Beide werden in ihrer Bedeutung gleichwohl als mindestens gleichrangig erachtet, da angenommen wird: „Before one can seek to manage a domain such as an economy it is first necessary to conceptualize a set of processes and relations as an economy which is amenable to management.“ (Miller/Rose 1990: 6) Managementwissen und -beratung sind nicht nur unmittelbar handlungsrelevant, sondern Voraussetzung des modernen Herrschaftsapparats, der mit Foucault als Gouvernamentalität bezeichnet werden kann (Foucault 2004a,b). Deshalb wird hier in einem ersten Schritt eine Heuristik zur Analyse der diskursiven Konstruktion von Gouvernamentalität vorgestellt (2). Mit deren Hilfe lassen sich die konstanten Grenzen des Diskurses des Unternehmens bestimmen (3.1), innerhalb derer sich die neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens herausbildet (3.2), etabliert (3.3) sowie Ausweitung und tiefere Verankerung erfährt (3.3). Nachdem die Veränderungen nachgezeichnet wurden, die das Management von einer Institution zur Problemlösung in ein prinzi-

piell endlos beratbares Projekt verwandelt haben, lässt sich die Managementberatung abschließend als Regierungstechnik der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens verstehen (4).

2. Die diskursive Konstruktion der Gouvernamentalität

Unternehmensführung stützt sich ebenso wie Managementberatung wesentlich auf die Annahme, dass souveräne Akteure rational handeln können. Beide Handlungsformen beziehen sich auf die Fähigkeit zur Selbstbestimmung, die freie Wahl der Zielsetzung und der Mittel zur Zielerreichung sowie die Möglichkeit zur Kontrolle von Handlungsfolgen. Sie gehen davon aus, dass die Handlungs-umsetzung plan- und steuerbar ist und sich in der betrieblichen Organisation verwirklichen lässt. Diese Annahmen sind fester Bestandteil des Rationalisierungsprojektes der Moderne, das auf der durch die Unterscheidung von Vernunft und Wirklichkeit eröffneten Möglichkeit zur Reflexion fußt und mit der aus dieser Unterscheidung hervorgehenden fundamentalen Inkompatibilität von Handlungsplänen und ihrer Umsetzung kämpft (Münch 1991, 1995, Weber 1988b). Unternehmensführung und Managementberatung müssen vor diesem Hintergrund als spezifische und aufeinander bezogene Handlungsformen im kontinuierlich erweiterten Horizont reflexiven sozialen Handelns begriffen werden. Die Analyse ihrer Entstehung und Bedeutung kann in Form einer genealogischen Dekonstruktion erfolgen, wie sie in Foucaults Geschichte der Gouvernamentalität angelegt ist (Foucault 2003: 34f., 2004a: 175ff., 2004b, Lemke 1997, Lemke et al. 2000, Miller/Rose 1990, Rose 1996, 1999). Eine solche Genealogie fragt erstens nach den Wissensbeständen, die die Grundlage des gerichteten Eingriffs in die Welt bilden, zweitens nach dem Wissen um die adäquate Form des Eingriffs und seiner Reflexion sowie drittens nach der wechselseitigen Konstitution der beiden Handlungsformen. Für beide Handlungsformen ist der Diskurs des Unternehmens der Kontext, innerhalb dessen eine Problematisierung der Welt erfolgt, die einen Eingriff erfordert. Es handelt sich um Wissensbestände, die den Rahmen für Handlungsformen setzen und begrenzen, was beeinflussbar ist und daher änderbar scheint. Dieses Wissen ist das Produkt einer reglementierten sozialen Praxis, die zwar Herrschaftswissen hervorbringt, aber nicht in erster Linie auf die Herstellung von Herrschaftswissen abzielt, sondern nach wahren Aussagen über Unternehmen

¹ Rationalistische und funktionalistische Erklärungsstrategien wie die oben genannten sind selbst Teil der diskursiven Auseinandersetzung um die Bedeutung einzelner Managementpraktiken und im Material der Analyse gut dokumentiert. Als Strukturierungsprinzip von Aussagen sind sie keineswegs irrelevant, sondern Gegenstand der diskursanalytischen Untersuchung und ein Erklärungsfaktor im Verständnis diskursiver Praxis.

und deren Führung sucht. Davon unterscheiden lässt sich das spezielle, beide Handlungsformen direkt orientierende Wissen um die Form des adäquaten Eingriffs in die Welt, das hier als Gouvernamentalität des Unternehmens bezeichnet werden soll – als Kunst des Regierens. Das hier gewählte analytische Vorgehen beruht also auf zwei unterschiedlichen, aber kombinierbaren Konzepten Foucaults: der Gouvernamentalität und der Archäologie des Diskurses.

Mit Hilfe des Konzepts der Gouvernamentalität lassen sich jene Wissensformen erfassen, die auf das Regieren von Subjekten zielen, also auf die „Lenkung des Verhaltens von Individuen und Gruppen: von Kindern, Seelen, Gemeinschaften, Familien, Kranken. Es umfasst nicht nur institutionalisierte und legitime Formen politischer und ökonomischer Unterordnung, sondern mehr oder weniger überlegte und berechnete Handlungsweisen, die jedoch alle darauf abzielen, die Handlungsmöglichkeiten anderer Individuen zu beeinflussen. In diesem Sinne heißt Regieren, das mögliche Handlungsfeld anderer zu strukturieren.“ (Foucault 2005: 256, vgl. 2004a: 114) Als Herrschaftstechnik wird neben der faktisch-situationellen die kognitive und normative Strukturierung des Handlungsfelds von Subjekten aufgefasst. Der Möglichkeitshorizont der regierten Subjekte wird so als von den „Rationalitäten und Technologien der Menschenführung“ (Bröckling 2007: 32) beeinflusst und deshalb als Herrschaftsphänomen begriffen. Neben den *Regierungstechnologien* stellt Foucault zwei weitere Dimensionen ins Zentrum seiner Analyse: die *Regierungsrationalität* und die *Regierungssubjekte* (vgl. Opitz 2007).

Das Konzept der Archäologie des Diskurses greift auf eine in Anlehnung an Foucault entwickelte diskurstheoretische Heuristik zurück (Foucault 1981, 2003, Keller 2004, 2005), die auch als interpretative Analytik bezeichnet wird (Diaz-Bone 1999, Dreyfus/Rabinow 1987: 73, 151ff.). Das Vorgehen setzt sich zum Ziel, geläufige kulturelle Praktiken durch eine Analyse der historischen Genese ihrer Bedeutung und ihrer Wirkung als Elemente eines Aussagensystems zu verstehen. Ein Verständnis der Praktiken der Managementberatung darf sich somit nicht in der Dokumentation des subjektiven Sinns erschöpfen, den die sie aufführenden Akteure ihnen beimessen und propagieren. Stattdessen muss an diesen Beschreibungen, Erklärungen und Bedeutungszuschreibungen angesetzt und danach gefragt werden, aufgrund welcher diskursiven Praxis sie zu legitimen Aussagen werden konnten. Die diskursive Praxis „stellt die Beziehung her zwischen Begriffen und so genannten Objekten, sie formiert die

Diskurselemente (...), gibt die Weise der Aussageform vor und richtet die Denkperspektiven, die Strategien (...) ein“ (Diaz-Bone 2006: 73). Das Augenmerk der interpretativen Analytik liegt auf dem regelgeleiteten Tun und der Rekonstruktion seiner Strukturierungsprinzipien. In diesem Aufsatz erfolgt die Analyse der inhaltlichen Strukturierung des Aussageraums des populären Managementdiskurses durch eine Fokussierung auf die Formierungsregeln von Gegenständen und Begriffen.²

Durch die Formierung von Gegenständen gelingt es dem Diskurs, „seinen Bereich abzugrenzen, das zu definieren, worüber er spricht, ihm den Objektstatus zu geben – es also erscheinen zu lassen, es nennbar und beschreibbar zu machen“ (Foucault 1981: 63). Im Diskurs werden die Modalitäten des Auftretens der diskurseigenen Objekte bestimmt; hier werden sie durch die Abgrenzung von anderen möglichen Objekten spezifiziert. Dies schlägt sich auf der Ebene des Textes als *Ursache* und als ontologisch gegeben dargestellte *Tatsache* nieder, wodurch die Grenze der Vernunft im Rahmen der Regierungskunst markiert wird. Regieren jenseits dieser Grenze ist nicht rational und muss unverstanden bleiben. Die Formierung von Begriffen hingegen erfolgt über die Regelung der Erkenntnis durch die Rahmung von Problemstellungen. Wie bei einer Brille wird die Sicht auf die Welt geschärft und zugleich eingegrenzt, sodass bestimmte *Probleme* und *Lösungen* eher hervortreten als andere: Ein Möglichkeitshorizont denkbarer Regierungstechnologien wird aufgespannt. Was aufgrund welcher Annahmen wie problematisiert werden soll, lässt sich zu Wertidealen verdichten, die ihrerseits über *Wertbezüge* im Diskurs mögliche Positionierungen organisieren. Schlussendlich indizieren Probleme, Lösungen und Wertbezüge immer auch Handlungsbedarf und damit *Verantwortung*: Sie strukturieren mögliche Subjektivitäten. Mit Hilfe dieser sechs Mechanismen der inhaltlichen Formierung lassen sich die Grundzüge des Diskurses des Unternehmens erfassen und zu dessen Gouvernamentalität in Bezug setzen.

Neben diesen aus heuristischen Vorannahmen abgeleiteten theoretischen Codes wurden für das thematische Indizieren der Texte, die der nachfolgenden Analyse zugrunde liegen, empirische, durch

² Für eine Erklärung des Wandels des Diskurses und nicht des Auftretens und Bedeutungswandels der Managementberatung im Diskurs wäre eine genaue Analyse der Aussageformen und Strategien sowie ihrer Veränderungen erforderlich, die im Rahmen dieses Aufsatzes nicht zu leisten ist.

deren Lektüre gewonnene Codes verwendet. So wurde die Bedeutung der meisten Textstellen in Bezug zum heuristischen Rahmen und zum empirischen Inhalt bestimmt. Durch diese doppelte Technik des Indizierens lassen sich inhaltliche Verschiebungen über Texte hinweg dokumentieren und diachrone Fragestellungen bearbeiten. Sie erlaubt den synoptischen Vergleich von Textstellen und ermöglicht die Bildung von Kategorien, ihre Relationierung und damit die Rekonstruktion der strukturellen Beziehungen (Kelle/Kluge 1999: 54ff.). Ziel ist eine Typenbildung, die es erlaubt, gegenstandsbezogene theoretische Aussagen zu treffen (Kelle 1994: 283ff., Corbin/Strauss 2008: 87ff.).

Diskursanalysen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, nicht alle Texte des Diskurses berücksichtigen zu können und deshalb eine begründete Auswahl treffen zu müssen. In einem ersten Schritt wurde hier deshalb eine Liste der in der Zeit von 1970 bis 2005 im populären Managementdiskurs propagierten Managementkonzepte erstellt. Dafür wurden die Ergebnisse der von Bain and Company seit 1993 durchgeführten Erhebung der meistgenutzten Managementkonzepte (Rigby 2001, 2003b, 2003a, Rigby/Bilodeau 2005) und die für diese einschlägige Forschungsliteratur herangezogen (u.a. Abrahamson/Fairchild 1999, Carson et al. 2000, Clark/Greatbatch 2004, Engwall/Pahlberg 2001a, 2001b, Guillén 1994, Kieser 2002, Spell 1999). Aus den 99 ermittelten Managementkonzepten wurden für Beginn, Mitte und Ende des Untersuchungszeitraums jeweils vier Managementkonzepte ausgewählt, und zwar pro Zeitraum zwei, die eher im Bereich Reorganisation der Organisationsstruktur und des Geschäftsprozesses zu verorten sind, und zwei, die eher im Bereich Strategieplanung und Finanzierung angesiedelt sind. Um ein möglichst breites Spektrum des Managementdiskurses abzudecken, wurden nur Managementkonzepte in Betracht gezogen, unter die einerseits andere Konzepte subsumiert werden konnten und denen andererseits eine hohe Aufmerksamkeit in den beiden führenden populären Managementzeitschriften – *Harvard Business Review* und *Sloan Management Review* – zuteil wurde. Für diese 12 Managementkonzepte ließen sich jeweils mindestens eine zentrale Monografie oder ein zentraler Aufsatz bestimmen, ein ‚Urtext‘, auf den andere Texte und Konzepte Bezug nehmen. Für den Beginn des Untersuchungszeitraums bilden folgende Schriften und Konzepte die Analysegrundlagen des vorliegenden Aufsatzes: „Qualitätsmanagement“ (Crosby 1979) und „Exzellenz-Ansatz“ (Peters/Waterman 1984,

Waterman et al. 1980) sowie „Portfolio-Analyse“ (Henderson 1972b, 1972a, 1976, 1977, 1980) und „Wettbewerbsstrategie“ (Porter 1980). Für die Mitte des Untersuchungszeitraums sind es „Business Process Reengineering“ (Hammer 1990, Hammer/Champy 1994) und „Balanced Score Card“ (Kaplan/Norton 1992, 1993) sowie „Kernkompetenz-Ansatz“ (Prahalad/Hamel 1990) und „Shareholder Value-Ansatz“ (Rappaport 1981, 1986). Für das Ende des Untersuchungszeitraums bilden „Outsourcing-“ (Quinn 1999, Useem/Harder 2000) bzw. „Offshoring-Ansatz“ (Karmarkar 2004, Venkatraman 2004) und „Supply Management“ (Ferguson 2002, Lee 2004) sowie „Risikomanagement“ (Froot et al. 1994, Simons 1999, Slywotzky/Drzik 2005) und „Scenario Planning“ (Fuld 2003) die Grundlage. Die Auswahl umfasst vorwiegend Dokumente, die zwar in einem US-amerikanischen Kontext entstanden sind, aber weltweite Verbreitung und Beachtung gefunden haben. Diese Zentrum-Peripherie-Struktur ist ein für den Diskurs des Unternehmens typisches Merkmal (Byrkjeflot 1998, Meyer 2002, Sahlin-Andersson/Engwall 2002) und schlägt sich deshalb auch in der Textauswahl nieder.³

Die Texte werden als Artefakte einer regelhaften diskursiven Praxis begriffen, nicht als Elemente eines Marktes für Managementwissen. Sie werden nicht als symbolische Güter in Produktions-, Tausch- und Konsumtionsbeziehungen verstanden, weshalb keine Analyse sich abwechselnder Managementmoden oder -trends intendiert ist. Die Analyse zielt stattdessen auf die Dekonstruktion einzelner Texte und auf die Rekonstruktion der Strukturen des Diskurses, die die speziellen Aussagen in diesen Texten bedingen. Das Interesse gilt den diskursiven Strukturen und ihrem Wandel, der mittels einer theoriegenerierenden Typenbildung (Kelle/Kluge 1999, Kluge 1999) erfasst, an einzelnen Beispielen expliziert und unter Zuhilfenahme einer idealtypischen Begrifflichkeit verstanden werden soll (Weber 1988a: 191). Einzelne Texte sind bei diesem Ansatz empirische Splitter der diskursiven Praxis, aus denen sich eine diskursive Struktur erschließen lässt. Diese Struktur findet jedoch nie in vollem Umfang Eingang in einzelne Texte, sondern interagiert in der Strukturierung der Texte mit weiteren, aufgrund des Forschungsinteresses hier im Hintergrund verbleibenden diskursiven Strukturen.

³ Aufgrund ihrer Fragestellung und empirischen Basis kann die Analyse keine Auskunft über die situations- oder ortsspezifische Ausprägung der neoliberalen Gouvernementalität des Unternehmens geben.

3. Die neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens

Begreift man Unternehmensführung mit dem Analyserahmen der Gouvernamentalität als die Regierung des Unternehmens und damit das Unternehmen und seine Führung als Effekt einer bestimmten Regierungskunst, so ist nach den Grundzügen des Diskurses des Unternehmens zu fragen, die die Rationalität, die Technologien und die Subjektivierungsformen dieser besonderen Regierungsarena prägen. Bevor auf die einzelnen diskursiven Verschiebungen eingegangen wird (3.2–3.4), die die neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens befördern, soll kurz auf die konstant bleibenden Grenzen des Diskurses des Unternehmens hingewiesen werden (3.1). Sie stellen das Gerüst dar, innerhalb dessen Schwerpunktverlagerungen möglich sind, lassen sich als inhaltliche Strukturelemente mit der Archäologie des Diskurses erfassen und organisieren drei Kernwidersprüche des Diskurses, an deren variierender Entfaltung sich sein Wandel ablesen lässt.

3.1 Grundzüge des Diskurses und Kernwidersprüche der Gouvernamentalität

Unternehmen gelten als rationale Unterfangen, weil sie ein besonderes Interesse verfolgen: das Erzielen eines Einkommens aus einer Handlung (Schneider 2004: 1429, Slywotzky et al. 1997: 7). Angestrebt wird eine Maximierung dieses Einkommens unter gegebenen Bedingungen, was aufgrund unvollständiger Informationen und eingeschränkter Verfügung über alle Komponenten der eigenen Handlung die Führung anderer zum Zweck der eigenen Interessenverfolgung beinhaltet. Mit Hilfe der zuvor genannten sechs Mechanismen der inhaltlichen Formierung lassen sich die Basisstrukturen des Diskurses beschreiben. Als gesetzte *Tatsache* wird wahrgenommen, dass die Führung der Handlungen anderer zur Maximierung des Einkommens aus Eigentum erfolgt (Drucker 1956, 1974: 287, Kieser/Walgenbach 2003: 3). Unternehmensführung ist so „primarily concerned with the efficient use of resources“ (Townley 2002: 550) und ihre *Problemstellung* von jeder genaueren inhaltlichen Bestimmung erst einmal gelöst. Die *Verantwortung* des Managements ist durch die Annahme definiert, dass Effizienz grundsätzlich durch einen rationalen Mitteleinsatz erreichbar ist, der geplant und dessen Umsetzung gesteuert werden kann (Steinmann/Schreyögg 2000: 9f., Useem 1998). Management

ist der Modus der *Problemlösung* und wird als die Reduktion von Ungewissheit bei der Verfolgung von Interessen begriffen: „The possibility, at least in principle, of attaining complete certitude becomes management’s credo“ und bildet den *Wertbezug* managerialen Handelns (Townley 2002: 560). *Ursachen* für den Handlungsbedarf werden durch die Diskrepanz von Unternehmensplan und -effekt stets aufs Neue geschaffen (Steinmann/Schreyögg 2000: 10). Die hier skizzierte Basisstruktur des Diskurses kann im Sinne Bourdieus (Bourdieu 1998, 1999: 363) als Doxa des Managements gelten. Sie stellt den grundlegenden Weltbezug dar, der dem Engagement in der Managementpraxis seinen Sinn verleiht. Auch weniger „rationalistische“ Organisations- und Führungskonzepte sind – in letzter Instanz – dieser Illusion der Möglichkeit zur Führung verpflichtet.

Betrachtet man die skizzierten Grundzüge des Diskurses des Unternehmens aus der Perspektive des Gouvernamentalitätskonzepts, so wird eine Arena des Regierens sichtbar, die durch sechs Setzungen vorstrukturiert ist, welche drei Dimensionen aufspannen, innerhalb derer sich die Regierungsrationalität bewegt, auf die also Bezug genommen wird, um die Frage zu beantworten, was vernünftige Unternehmensführung ausmacht. Es handelt sich erstens um den Beurteilungsmaßstab für Unternehmensführung: die Effizienz des Einsatzes der zur Ausführung einer Tätigkeit benötigten Mittel. Damit verknüpft ist zweitens der Beurteilungsmaßstab für die Effektivität des Mitteleinsatzes. Effizienz und Effektivität sind zwei Rationalitätsmaßstäbe, die als *erster Kernwiderspruch* die Regierungsarena der Unternehmensführung strukturieren und fortlaufend miteinander in Einklang gebracht werden wollen. Sie sind jedoch grundsätzlich nicht ineinander überführbar, da das Kriterium technischer Angemessenheit der Mittelwahl vom Kriterium der Sparsamkeit bei der Mittelaufwendung zum Erreichen desselben Ziels unabhängig ist.

Die dritte Setzung, die die Regierungsarena der Unternehmensführung strukturiert, ist die Vorstellung, dass es möglich ist, durch Steuerung Einfluss auf den Mitteleinsatz zur Zielerreichung zu nehmen, und dass dieser Prozess viertens einer Planung zugänglich ist. Die vernunftgegebene Möglichkeit zur Rationalisierung des Handelns durch Planung auf der einen Seite und das Wissen um die Unplanbarkeit der Realität und den sich daraus ableitenden Steuerungsbedarf auf der anderen Seite begründen die grundsätzliche Differenz von Planung und Steuerung und ermöglichen es, sie in Form eines *zweiten Kernwiderspruchs* aufeinander zu bezie-

hen. Der Anspruch, Steuerung durch Planung obsolet werden zu lassen, besteht immer, obwohl seiner vollständigen Einlösung unausweichlich der reale Misserfolg entgegensteht.

Die Regierungsrationalität des Unternehmens ist fünftens begrenzt durch die Setzung, dass Personen Führung in legitimer Weise aufgrund ihnen zugeschriebener Fähigkeiten und zertifizierter Qualifikationen ausüben, sowie sechstens dadurch, dass legitime Führungsausübung vom Führungspotenzial der Personen abhängt, das an der Güte der von ihnen aktuell erbrachten Leistung abzusehen ist. Die Befähigung zur Führung resultiert demnach entweder aus Zuschreibung oder Leistung (Parsons 1991: 58ff.). Beide Setzungen sind in einem *dritten Kernwiderspruch* aufeinander bezogen und erfordern immer neue Kriterien, die angeben, warum einige der Führung durch andere unterworfen sind und andere diese Führung ausüben, wobei die Möglichkeit eines Führungswechsels und damit die potenzielle Zugänglichkeit der Führungspositionen prinzipiell für jeden erhalten bleiben muss.

Die drei genannten Kernwidersprüche spannen das Diskursfeld auf, innerhalb dessen sich die neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens manifestiert. Der Wandel im Diskurs des Unternehmens entspringt dem Ringen um die drei genannten Kernwidersprüche, im Verlauf dessen die Gegensätze neu justiert werden. Im Untersuchungszeitraum werden erstens Probleme in der Planung und Umsetzung nicht mehr mit einer Optimierung der Steuerung, sondern mit erneuter Planung unter Berücksichtigung vergangener Steuerungseffekte angegangen: eine Verschiebung des Fokus der Unternehmensführung ist das Ergebnis. Zweitens werden Fragen nach der Effektivität der eingesetzten Mittel zunehmend an die Frage nach ihrer Effizienz gekoppelt, sodass sich die effizientesten Alternativen als die effektivsten erweisen. Drittens wird die Frage nach der Berechtigung unternehmensinterner Führung nicht mehr auf Basis von Charaktereigenschaften und bescheinigten Fähigkeiten beantwortet, sondern im Vergleich erbrachter Leistungen mit jenen anderer Unternehmensführungen.

Kern der skizzierten diskursiven Umgestaltung ist die Etablierung zweier Marktarrangements, die aufeinander bezogen werden. Zuerst wandelt sich der Diskurs dahingehend, dass die Vorbedingungen für ein Verständnis des Unternehmens als Markt gegeben sind, was sich anhand der vier untersuchten Managementkonzepte aus den 1970er und 1980er Jahren zeigen lässt. In einer zweiten Phase etabliert sich die Vorstellung vom Unternehmen als Markt

und von der Unternehmensführung als Subjekt eines externen Marktes der Unternehmenskontrolle. Diese Entwicklung lässt sich am Beispiel der vier für den Zeitraum der 1980er und 1990er Jahre untersuchten Managementkonzepte nachzeichnen. Die Ausdehnung und tiefere Verankerung dieses neuen Regierungsmodus des Unternehmens lässt sich abschließend an den für die 1990er und 2000er Jahre ausgewählten vier Managementkonzepten verdeutlichen.⁴

3.2 Die Vorbereitung der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens

In den 1970er und 1980er Jahren beginnen sich die Arrangements herauszuschälen, die sich heute als neoliberale Gouvernamentalität des Unternehmens bezeichnen lassen. Doch treten weder die entsprechende Regierungsvernunft noch die Regierungstechniken und die zu regierenden Subjekte vollständig und gleichzeitig in den Diskurs ein. Es handelt sich vielmehr um eine graduelle Verschiebung der Grundzüge, die hier in ihren wichtigsten Aspekten nachgezeichnet wird (vgl. Tabelle 1).

In dieser Zeit bestimmen zwei ontologisierte und unhinterfragte Annahmen das Denken und Reden über Management und demzufolge auch dessen Handeln. Erstens die *Tatsache*, dass es sich bei Menschen um träge und in ihrer Informationsverarbeitungskapazität begrenzte Wesen handelt, die aber durch die ihnen gegebene Vernunft lernen können (Waterman et al. 1980: 15f., Crosby 1986: 14). Gerade weil sie vernunftbegabt sind, erscheinen ihre Defizite und die durch sie verursachten Fehler umso offensichtlicher als ein erstes zentrales *Problem*. Zweitens die *Tatsache*, dass Ressourcen knapp sind und daher Konkurrenz die Grundform der Interaktion ist. Im Wettbewerb um die Durchsetzung der effizientesten und effektivsten Techniken zu be-

⁴ Bei der folgenden Darstellung der einzelnen „Phasen“ handelt es sich um die idealtypischen Verdichtungen von Charakteristika, die im Rahmen eines breiten Äußerungsspektrums über einen Zeitraum von mehreren Jahren dominierend waren. Die Charakteristika treten in der hier dargestellten Deutlichkeit und Vollständigkeit in einzelnen Textartefakten nicht zu Tage, können diese aber umgekehrt erklären. Diese Analyse wird durch die auf ähnlichem Datenmaterial beruhenden Analysen von Boltanski und Chiapello oder von Guillén gestützt (Boltanski/Chiapello 2003, Guillén 1994). Das Forschungsinteresse dieser Studien gilt gleichwohl nicht der sich wandelnden Bedeutung der Managementberatung als Element der Unternehmensführung, und sie erfassen den Zeitraum 1995 bis 2005 nicht.

Tabelle 1 Neoliberale Gouvernamentalität und Diskurs des Unternehmens

		Diskurs des Unternehmens	
	Verschiebung I	Verschiebung II	Verschiebung III
Tatsache	Akteure: begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, vernunftbegabt, faul Interaktion: Wettbewerb um Ressourcen hat Selektionswirkung	Akteure: divergierende Interessen in rationalem Wahlhandeln Interaktion: Wettbewerbsselektion führt zu natürlichen Monopolen	Akteure: jede Wahlhandlung beinhaltet ein Risiko Interaktion: Gleichgewicht der Risiken Experten: Monopolisten mit effizientester und effektivster Problemlösung
Ursache	japanische Herausforderung Schwäche der US-Wirtschaft Scheitern von Unternehmenswandel	Strukturwandel: Informations- oder Wissensökonomie	konstanter technologischer Wandel Risiko als dauerhafter Begleiter
Problem	Steuerungsbedarf auf Grund der Defizite der Akteure Suche nach effizienterer und effektiverer Ressourcennutzung	Interessenkoordination und Motivation der Mitarbeiter weltweite Alleinstellungsmerkmale (auch Management) Kausalbeziehung zwischen Unternehmenswert und -eigenschaften	Steigerung des Unternehmenswerts bei Reduktion der Risiken Schaffen und Führen von Wertschöpfungsketten autonomer unternehmensinterner und -externer Einheiten
Problemlösung	Ausweitung der Planung auf Steuerungseffekte und „weiche“ Faktoren Schulung der Mitarbeiter, um fehlerfreie Planausführung zu gewährleisten Koordination der Investitionen des Unternehmens: effizientes Gleichgewicht	Prozessorganisation: autonome Einheiten in Wertschöpfungsketten leistungs- und ergebnisorientierte Bewertung Beobachtungstechniken für Branchen, Unternehmensprozesse und Unternehmenswert im Markt für Unternehmenskontrolle kausale Kopplung der unternehmensinternen und -externen Marktarrangements durch das Management	Messung von und Planung des Umgangs mit Risiken Versicherung der Risiken über Märkte virtuelles Unternehmen als Element der variablen Organisation von Märkten: Messen, Planen und Verhandeln des primus inter pares
Verantwortung	Management: Ausdehnung auf neue Bereiche Mitarbeiter: Suche nach effektiveren Lösungen Unternehmenseinheiten: Branchenstellung	Management: Wettbewerbsplanung, Coachen, Unternehmenswert Mitarbeiter, Management, Unternehmenseinheiten: Umsetzung, technische Effektivität, Leistung	Management: gegenwärtige und zukünftige Effizienz der Wertschöpfungskette und des Unternehmens
Wertbezug	absoluter Fortschritts Glaube: vollkommene Rationalisierbarkeit des Managements	relationaler Fortschritts Glaube: Messung und Bewertung im Vergleich zu anderen der „natürliche“ Prozess	nachhaltiger Fortschritts Glaube: Erhalt des Potentials für zukünftiges unternehmerisches Handeln als Kriterium der Beurteilung heutigen unternehmerischen Handelns

Tabelle 1 (Fortsetzung)

	Vorbereitung	Etablierung	Ausweitung und Verankerung
der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens			
Regierungs-rationalität	Schwerpunktverlagerung von Steuerung zu Planung Schwerpunktverlagerung von Effektivität zu Effizienz Orientierung an Branchen-konkurrenten schafft eine Vergleichspopulation	Ausdehnung der Vergleichs-population universelle Vergleichbarkeit: Schwerpunktverlagerung von Effektivität zu Effizienz und von Qualifikation zu Leistung	stärkerer Einbezug der Zukunft in rationales Kalkül Risikoabsicherung durch Anti-zipation der Zukunft Risikobeurteilung durch Markt-bewertung
Regierungs-technik	Schulung, Aus- und Weiter-bildung als Korrektur Managementtools als Branchen-beobachtungstechniken	Management als reflexiver Beobachtungsmechanismus Selbstoptimierung aller Unter-nehmenseinheiten Optimierung des unternehmens-internen Wettbewerbs Managementberatung: (i) Hilfe zur Selbstoptimierung, (ii) Opti-mierung interner Marktsituation, (iii) Information und Interpre-tation, (iv) externe, neutrale Exper-tise	Lenken der Wertschöpfungskette als Markt: Kontextsteuerung, Marktoptimierung und Selbstopti-mierung der Marktteilnehmer Führung des Managements als zweifache Normalisierung: (i) Optimierung des Selbst, (ii) Be-grenzung der Handlungsoptionen durch die Marktbeurteilung von Risiken
Regierungs-subjekt	optimierbare Mitarbeiter Geschäftseinheiten als optimier-bare Investitionsobjekte	autonome Unternehmens-einheiten und Mitarbeiter Management als Marktsubjekt	Mitarbeiter, Management, Unter-nehmen, Unternehmenseinheiten als selbstoptimierende und auto-nome Akteure

stehen, wird zum zweiten zentralen *Problem* (Henderson 1976: 353, 1972a: 361, 1980: 26ff., Porter 1988: 13, 79). Als *Ursachen* dieser Probleme werden als historisch einmalig begriffene Ereignisse benannt: die japanische Herausforderung, die Schwäche der US-Wirtschaft und die niedrige Anzahl US-amerikanischer Firmen, die einen erfolgreichen Organisationswandel vollziehen (Pascalle/Athos 1981, Peters/Waterman 1984: 21).

Exemplarisch lassen sich die Problemdefinitionen ebenso wie die Lösungsansätze für das erste zentrale Problem anhand des Qualitätsmanagements und des Exzellenz-Ansatzes zeigen. Beide Konzepte setzen bei den durch menschliche Defizite verursachten Fehlern an (Crosby 1986: 22, Peters/Waterman 1984: 31ff., Waterman et al. 1980: 17, 25): im Fall des Qualitätsmanagements bei den qualitativen Mängeln in der Produktion, im Fall des Exzellenz-Ansatzes beim Scheitern von Veränderungsbemühungen im Unternehmen. Beide Umstände sind problematisch, weil sie Kosten verursachen, sich also negativ auf den Unternehmensgewinn auswirken. Ein erster Schritt zur *Lösung* ist die Messung der Kosten einer Nichtbearbeitung des Problems: „Die Qualitätskosten-Kalkulation ist für Sie der

einzigste Schlüssel, mit dem Sie Ihrem Betrieb je den Weg zu einem adäquaten Qualitätsmanagement erschließen können.“ (Crosby 1986: 104) Ist das Problem als solches durch möglichst unabhängige Messung etabliert, ist der Handlungsdruck offensichtlich. Beide Managementideen betonen, dass sie im Gegensatz zu älteren und (im Licht der eigenen Vorschläge) veralteten Lösungen nicht auf eine „Verbesserung“ des Mitarbeiters durch Strafe und Normierung setzen, sondern für eine Verbesserung der Planung eintreten, die nun Implementierungs- und Steuerungseffekte berücksichtigen soll (Crosby 1986: 22, Waterman et al. 1980: 18f.). So steht beim Qualitätsmanagement eine Unternehmensplanung und -strategie im Zentrum, die bei jeder Entscheidung deren potenzielle Auswirkung auf die Qualität der Produkte miteinbezieht (vgl. McKinlay/Starkey 1998: 119). Um diese Lösung umzusetzen und unternehmensweit zu verankern, ist kontinuierliche Erziehungsarbeit in Form von Schulungen und ein korrekativer Einbezug der Expertise von Mitarbeitern (etwa in Form von Mitarbeitervorschlägen und Qualitätszirkeln) notwendig (Crosby 1986: 65). Ähnlich gelagert sind die Lösungsvorschläge im Fall des Exzellenz-Ansatzes.

Nicht Kontrolle der Umsetzung und eine Verschärfung der Steuerungsmittel stehen im Vordergrund, sondern das Überdenken der Planung von Veränderungen. Es spielen nun auch „weiche“ Aspekte eine Rolle, wie die Zusammenstellung der „sieben S“ des Unternehmenserfolgs zeigt: „Our claim is that effective organizational change is really the relationship between structure, strategy, systems, style, skills, staff, and something we call superordinate goals“ (Waterman et al. 1980: 17). Für ein Umdenken in diese Richtung bedarf es einer neuen Haltung des Managements, dessen Aufgabenbereich um die Planung alternativer Planungsoptionen erweitert wird (Peters/Waterman 1984: 21, 26). Einerseits sind Alternativen nach ihren Auswirkungen auszuwählen, wobei zukünftige Wahlmöglichkeiten möglichst erhalten bleiben sollen; diese Anforderung findet sich in der Chiffre des „flexiblen Unternehmens“ verdichtet (ebd.: 34f.). Andererseits kommt dem Management die Funktion des „Value-Shapers“ zu: Es schafft Grundüberzeugungen und Leitideen, die sich im Stil des Unternehmens niederschlagen und die Identifikation und damit die Motivation der Mitarbeiter fördern sollen (ebd.: 110). Die Lösungen beider Managementideen zielen auf einen Wandel der Fähigkeiten und Normen, Einstellungen und Vorstellungen des Managements ab, der sich durch dessen Charisma und Überzeugungskraft auf das ganze Unternehmen übertragen soll. Schulungsprogramme und -zirkel zielen auf Motivation, Wissen und Engagement des Einzelnen ab und wollen diesen darüber hinaus „erziehen“ oder „erleuchten“.

Dem zweiten zentralen *Problem*, dem Bedarf einer Optimierung des Ressourceneinsatzes durch die Neukoordinierung von Mitteln und Zielen, wenden sich die Portfolio- und Wettbewerbsstrategie-Ansätze zu. Die eigentliche Schwierigkeit sehen sie darin, dass Unternehmen bei der Zusammensetzung ihrer Geschäfte nicht diejenigen Konstellationen finden, die ihre Ressourcen am effizientesten und effektivsten zum Einsatz bringen (Henderson 1972b, 1977, Porter 1988: 26). Diese Problembeschreibung eröffnet der Planung insofern ein neues Feld, als sie die Zusammenstellung der Geschäfte zur Ursache des Unternehmenserfolgs macht, der sich an den durch die Geschäftsaktivitäten erwirtschafteten Ressourcen für Investitionen und Dividende oder an der Rentabilität des eingesetzten Kapitals ablesen lässt. Bei der *Lösung* ist nicht länger die Einschätzung des Gewinns aus einem einzelnen Geschäft entscheidend, sondern die Koordination der Planung mehrerer Geschäfte. Das Senior Management wird nicht mehr als stille Bank, sondern als aktiver Inves-

tor begriffen: „Die Entscheidung, in den Marktanteil einer Cash-Kuh zu investieren oder sich daraus zurückzuziehen, hängt jedoch von alternativen Investitionsmöglichkeiten im Unternehmensportfolio ab“ (Henderson 1976: 353). Um ein Portfolio zu optimieren, sind aktuelle und genaue Daten aus allen Geschäftsbereichen notwendig, anhand derer die Stellung des eigenen Unternehmens in der Branche zu ermitteln ist; Messung und Interpretation von Branchendaten stehen hier im Vordergrund (Porter 1988: 25, 78, Henderson 1972b). Da angenommen wird, dass sich Branchen einem allgemeinen Modell gemäß entwickeln, weisen Geschäfte je nach Branchenentwicklung unterschiedliche Ressourceneffizienzen auf. Aufgabe des Senior Managements ist es, unternehmensintern ein Gleichgewicht der Geschäfte herzustellen, das bei unterschiedlichem Investitionsbedarf einzelner Geschäfte eine optimale, langfristige Effizienz der Unternehmensressourcen sicherstellt. Unternehmensintern besteht eine Konkurrenz um Investitionen, die jedoch aufgrund der unterschiedlichen Branchensituationen der koordinierenden Planung durch das Management bedarf. Einzelne Geschäftseinheiten sind hierbei relativ autonome Investitionsobjekte, die die Verantwortung für ihre Stellung in der Branche selbst zugeschrieben bekommen, deren Bedeutung für das Unternehmen sich aber erst im Blick auf das Zusammenspiel mit den anderen Geschäftseinheiten erschließt (Henderson 1972b: 18f., Henderson 1977: 366). Ziel der einzelnen Geschäftseinheiten ist es, Einzigartigkeit im Branchenwettbewerb zu gewährleisten, um eine möglichst hohe Ressourceneffizienz zu demonstrieren (Henderson 1980: 49, Porter 1988: 62ff.), wobei sich aber Geschäfte, die im Hinblick auf die Branchenentwicklung effektiv und effizient sind, als für die Effizienz des einzelnen Unternehmens suboptimal erweisen können.

Beide Problemkonstellationen schreiben dem Management durch die Ausdehnung des Bereichs der planbaren und effizient zu gestaltenden Tätigkeiten neue *Verantwortung* zu (Porter 1988: 28, Crosby 1986: 16). Auch Angestellten wird neue Verantwortung für die Suche nach effektiveren Lösungen übertragen; das Hauptaugenmerk aber liegt auf der Planung durch das Management, die die Angestellten überhaupt erst zur Übernahme dieser Verantwortung befähigt. Im Zentrum stehen Standards und Normen, die so zu konzipieren sind, dass ihre vollständige Umsetzung möglich wird. Neue Beobachtungs- und Dokumentationstechniken erlauben exakte Verantwortungszuschreibungen für Verhalten und Planung, wobei das angestrebte Ideal

die vollkommene Entsprechung von Planung und Ausführung ist. Getragen werden beide Problemstellungen sowie ihre Lösungsansätze von der Überzeugung, dass Fehlern vollkommen vorgebeugt werden kann (Crosby 1986) und der Wettbewerb gleichsam durch „die Fähigkeit in das System des natürlichen Wettbewerbs so einzugreifen, dass dadurch vorhersehbare Verschiebungen des wettbewerblichen Gleichgewichts ausgelöst werden“, überlistet werden kann. Hierzu allerdings müsse „der Mensch zuerst die Charakteristika des natürlichen Wettbewerbs erkennen und verstehen“ (Henderson 1980: 51). Als *Wertbezug* dient ein unverrückbarer Fortschrittsglaube, der auf die Vernunft und den Selektionseffekt des Wettbewerbs setzt und annimmt, zum Wohl aller Wettbewerbssteilnehmer beitragen zu können.

Die *Regierungsrationalität*, die sich im Diskurs des Unternehmens zeigt, ist geprägt von einer Schwerpunktverlagerung weg von Steuerung im Sinne von Kontrolle und hin zur Planung. Damit sind erste Ansatzpunkte für die Entwicklung einer neuen Führungslogik geschaffen, die auf die Fremdtechnik der Kontextsteuerung (durch das Setzen von Anreizen) und auf die Optimierung der Planung unter Berücksichtigung der Eigenarten von Unternehmen und Subjekten setzt. Noch aber sind die *zentralen Regierungstechniken* die Planung und Durchsetzung eines Unternehmensstandards durch das Senior Management und die Vermittlung dieser Standards in der Schulung sowie der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Die Ausdehnung der Reflexionstätigkeit des Managements auf zusätzliche Gebiete hat neue Beobachtungs- und Messtechniken etabliert. Jede Managementidee hält ihr Tool zur Erfassung und Bewertung der wichtigsten Unternehmensfaktoren bereit: BCG-Matrix, 7S, Qualitäts-Matrix oder Wettbewerbsmatrix. Diese Regierungstechniken sorgen für eine zuvor ungekannte Vergleichbarkeit einzelner Geschäftsbereiche bei direkten Branchenkonkurrenten und machen zuvor unbekannte Populationen ähnlicher Unternehmen sichtbar. Sie ermöglichen, dass Problemlösungen nicht mehr nur nach ihrer technischen Effektivität, sondern zunehmend nach ihrer Effizienz für das Unternehmen als Ganzes beurteilt werden. Anders als bei späteren Ansätzen werden Effizienzurteile hier jedoch noch im Hinblick auf einen langen Zeitraum und das ganze Unternehmen gefällt.

Die neuen Regierungstechniken erhöhen die Sichtbarkeit von Unternehmenseinheiten, Geschäftsbereichen, Abteilungen und Mitarbeitern (auch des Führungspersonals) und fordern dadurch ein gesteigertes Engagement. Die so zum Einsatz kommen-

den Techniken der Selbstoptimierung gehen aber noch nicht über die Erfüllung der von außen vorgegebenen konkreten Ansprüche und Normen hinaus. Beispielsweise dient zu diesem Zeitpunkt die Technik des Benchmarkings allein dazu, im Vergleich mit der Kostenstruktur der Konkurrenz einen eigenen Richtlinienkatalog für die tragbaren Kosten aller Einzelkomponenten zu erstellen und durchzusetzen. Die wettbewerbsgenerierende und Selbsttechniken befördernde Kraft des Vergleichsinstruments kommt noch nicht zum Tragen (vgl. McKinlay/Starkey 1998: 117); und die *Regierungs-subjekte* werden weiterhin als passive, dem optimierenden Zugriff ausgesetzte Mitarbeiter und Geschäftsbereiche begriffen.

3.3 Etablierung der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens

Für die 1980er- und 1990er-Jahre sind diskursive Verschiebungen zu verzeichnen (vgl. Tabelle 1), die die Vermarktlichung des Unternehmens forcieren (vgl. Münch/Guenther 2005). Das bedeutet nicht, dass das Unternehmen selbst zum Markt wird, sondern dass sich Vorstellungen guter Unternehmensführung zunehmend an den Idealen und Ideen „funktionierender“ Märkte und ihrer Steuerung orientieren. Diese Entwicklung schlägt sich in zwei Bewegungen nieder. Erstens wird der Marktgedanke nun auf die Unternehmensführung übertragen: Sie steht als Teil eines Marktes für Unternehmenskontrolle in marktförmiger Konkurrenz mit anderen Unternehmensführungen. Zweitens wird die interne Komposition des Unternehmens nicht mehr als Ensemble funktional differenzierter und deshalb wechselseitig voneinander abhängiger Einheiten oder als Portfolio sich investitionsstrategisch ergänzender Geschäfte begriffen, sondern als momentaner vertraglicher Zusammenschluss von Einheiten, die intern und extern in Konkurrenz zu allen potenziellen Anbietern der gleichen Leistung stehen. Da die fragliche Leistung auch allein in der Effizienz des Ressourceneinsatzes bestehen kann, wachsen Anzahl und Potenzialität der Form möglicher Konkurrenten ins Unermessliche.

Die geschilderte Veränderung ist durch eine Verschiebung der Schwerpunkte in den als ontologisch wahrgenommenen Setzungen der diskursiven Struktur bedingt. Zwar wird die Vorstellung vom Menschen als bedürfnisbefriedigendes, vernunftbegabtes, in seiner Informationsverarbeitungskapazität aber begrenztes Wesen, das aufgrund allgemeiner Knappheit in einem universellen Wettbewerb

steht, nicht aufgegeben; sie wird aber in entscheidenden Punkten modifiziert. Erstens werden Probleme bei der Planungsumsetzung und bei der Koordination von Interaktionen nun nicht mehr unmittelbar auf die Defizite des Menschen zurückgeführt, sondern auf die *Tatsache*, dass Interessen über Raum, Zeit und Personen hinweg divergieren (Rappaport 1986: 7, Hammer 1990: 108). Kontrollprobleme haben demzufolge ihren Ursprung nicht im begrenzten Können der Mitarbeiter und sind daher durch erzieherische Maßnahmen nicht in den Griff zu bekommen. Im Gegenteil: Planabweichungen sind Ergebnisse rationalen Wahlhandelns von Mitarbeitern mit divergierenden Interessen. Zweitens hat sich das Verständnis von Wettbewerb gewandelt. Zwar hat er noch immer den Effekt, die effizienteste und effektivste Technik des Mitteleinsatzes zu selektieren, doch die Folgen dieser Selektion sind nun verschärft: Nur der Beste überlebt (Kaplan/Norton 1993: 140, Prahalad/Hamel 1990: 91, vgl. Bröckling 2002: 164). Zwar ist die Idee, dass die Wettbewerbsselektion zu natürlichen Monopolen führt, schon im Portfolio-Ansatz zu finden, doch zog man hier noch die Konsequenz, dem Wettbewerbsdruck unternehmensintern durch Quersubventionierung entgegenzuwirken. Nun aber werden Unternehmen als Investitionsgelegenheiten im Finanzmarkt gesehen, wobei Investitionen je nach Wertsteigerungschancen der Unternehmen getätigt werden, sodass die Auszeichnung und Übernahme von verheißungsvollen Regierungstechniken durch die Konkurrenz um Investitionen schneller und konsequenter als zuvor stattfindet (Kaplan/Norton 1992: 77).

Durch die geschilderten Verschiebungen zeichnen sich zwei neue, akut erscheinende *Probleme* ab: Erstens werden Schwierigkeiten im Bereich Motivation und Kontrolle reformuliert, da sie nun divergierenden Interessen zugeschrieben werden (Rappaport 1986: 6, Hammer/Champy 1994: 114f.). Die Interessen in Einklang zu bringen, erfordert neue Organisationsformen, wie sich an den Managementideen des „Business Process Engineering“ und am „Kernkompetenz“-Ansatz gut demonstrieren lässt. Zweitens stellt sich durch den gewandelten Wettbewerbsbegriff die Frage nach den zentralen Kompetenzen des Unternehmens neu. Es geht nun um weltweite „Alleinstellungsmerkmale“, zu denen auch Managementfähigkeiten gezählt werden (Prahalad/Hamel 1990: 79f.). Letztere aber können nur dann als Kernkompetenzen des Unternehmens erscheinen, wenn zwischen ihnen und dem Unternehmenswert eine kausale Beziehung hergestellt wird. Das rückt Fragen nach der Definition und Messung

der spezifischen Eigenschaften und Werte eines Unternehmens in den Mittelpunkt (Kaplan/Norton 1992: 77f., Rappaport 1981: 139f.). Ist die Beziehung dann etabliert, werden alle Entscheidungen des Managements zu Strategie, Form und Organisation des Unternehmens vor dem Hintergrund ihrer Auswirkung auf den Unternehmenswert und damit als Effizienzprobleme lesbar. Lösungen für diesen zweiten Problemkomplex lassen sich anhand von „Shareholder Value“- und „Balanced Score Card“-Ansatz rekonstruieren.

Als *Ursache* für beide Problemlagen wird vor allem die konstant niedrige Wertentwicklung US-amerikanischer Unternehmen bei einem zeitgleich fortgesetzten Siegeszug japanischer Unternehmen angeführt, die dem seinerzeitigen Verständnis nach auf eine geringere Produktinnovationsfähigkeit zurückzuführen ist (Rappaport 1981: 139, Prahalad/Hamel 1990: 81). Interpretiert wird diese Situation als Strukturwandel der Wirtschaft, der einen Organisationswandel des Unternehmens erfordert (Hammer/Champy 1994: 32).

Lösungen für das Problem der Kontrolle und Motivation von Mitarbeitern setzen auf die Abkehr von der hierarchischen und funktional differenzierten Organisationsform, die als überholt gilt (Prahalad/Hamel 1990: 86, Kaplan/Norton 1992: 79, Hammer/Champy 1994: 11). Denn eine Effizienzsteigerung ermöglicht diese Organisationsform demnach nur, solange die funktionale Differenzierung eine größere Produktivitätssteigerung ermöglicht, als sie gleichzeitig Koordinations- und Kontrollkosten verursacht. Dieses Verhältnis habe sich durch steigenden Koordinations- und Verwaltungsbedarf bei funktional differenzierten Arbeitsschritten, Dienstleistungen und wissensintensiven Produkten allerdings ins Gegenteil gewendet. Hinzu kommt, dass neue, wissensintensive Tätigkeiten qualifizierter, fähiger und motivierter „Wissensarbeiter“ bedürfen, veraltete Organisationsstrukturen bei diesen jedoch Motivationsmangel verursachen und Mitarbeiterinnovationen ausbleiben lassen. So liegt es nahe, Arbeitsteilung und funktionale Spezialisierung ad acta zu legen und die Organisation am Ideal nicht eines zerstückelten, sondern eines „natürlichen“ und integrierten Produktionsprozesses neu auszurichten (Hammer/Champy 1994: 165, Kaplan/Norton 1993: 137). Idealerweise gelingt es, „alle Schritte eines einzelnen Prozesses an einem einzigen integrierten Arbeitsplatz zusammenzufassen“ (Hammer/Champy 1994: 77).

Das neue Organisationskonzept führt zu multidimensionalen Aufgabenfeldern und einer Entlohn-

nung, die sich an der durch Aufgabenerfüllung erzielten Wertsteigerung orientiert. Die Steigerung der Autonomie und Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter ist nicht Effekt, sondern das Ziel, denn so wird, bei sinkenden Kontrollkosten, die Motivation erhöht. Dies kann nur gelingen, weil „(d)ie Informationstechnologie (...) Unternehmen zunehmend in die Lage (versetzt), so zu arbeiten, als seien ihre individuellen Geschäftseinheiten völlig autonom, während das Unternehmen weiterhin von den aus der Zentralisierung resultierenden Betriebsgrößenvorteilen profitiert“ (Hammer/Champy 1994: 93). Kein Prozess kann in eine einzige Tätigkeit integriert werden, weshalb eine Differenzierung der Organisation grundsätzlich erforderlich bleibt, Organisationseinheiten aber nun entlang des Prozesses konzipiert werden: Es entstehen Teams, autonome Gruppen, innerhalb derer dem einzelnen Mitglied die volle Verantwortung für sein Tun und dessen Konsequenzen zugeschrieben wird. Die Leitung der Teams obliegt einem neuen Typ von Manager, der als Coach seinen Mitarbeitern gegenüber eine beratende Rolle einnimmt. Nicht Kontrolle, sondern charismatisches Auftreten und Beratung, kreative Planung und Innovation sind seine zentralen Aufgaben (ebd.: 111ff.).

Der zweite Problembezug begreift das Management und seine Fähigkeiten als Kernkompetenz des Unternehmens (Kaplan/Norton 1992, Prahalad/Hamel 1990) und rückt die divergierenden Management- und Unternehmensinteressen in den Blickpunkt des Interesses (Rappaport 1981). Die zentrale Frage ist, wie Management zu koordinieren, zu kontrollieren und zu legitimieren ist, und wann es effizient ausfällt. Als Lösung gilt der Markt für Unternehmenskontrolle, durch den sich das Management selbst steuert, solange die Vergütung des Managements an die Effizienzbeurteilung des Unternehmens gekoppelt ist (Rappaport 1986: 6ff., 171ff.). Jede Managemententscheidung kann nun danach beurteilt werden, ob sie einen Effekt auf die Stellung des Unternehmens in Einkaufs- oder Absatzmärkten hat, ob sich dies auf die Bewertung des Unternehmens auf dem Finanzmarkt (als Markt für Unternehmenskontrolle) auswirkt und ob das wiederum den wünschenswerten Einfluss auf die Vergütung des Managements nimmt. In einer selbstreflexiven Beobachtungsschleife kontrolliert das Management hier in seinem eigenen Interesse die Konvergenz seiner Interessen mit dem Unternehmensinteresse: Es diszipliniert sich selbst.

Die Leistungsbezogenheit der Vergütung, die erhöhte Sichtbarkeit durch klare Verantwortungszuschreibung, das gesteigerte Maß an Verantwortung

und Autonomie in der Aufgabenerfüllung sowie die damit verbundene stärkere Ergebnisorientierung bei Bewertungen bereiten den Boden für den Einsatz von *Regierungstechniken*, die auf die Eigenoptimierung von Unternehmenseinheiten, Mitarbeitern und Management (Kaplan/Norton 1993: 134) zielen: Techniken des Selbst. Unter idealen Umständen begreift sich der Einzelne als Unternehmer seines Humankapitals und übernimmt mehr Eigenverantwortung bei dessen Entwicklung, zum Beispiel bei Schulungen und Fortbildungen. Auch Unternehmenseinheiten betreiben ihre fähigkeitsbasierte Selbstoptimierung, wecken schlummernde Reserven und entwickeln unternehmerische Fähigkeiten, da effizienzsteigernde Innovationen und Techniken nun im Eigeninteresse liegen. Der unternehmensinterne Wettbewerb um Investitionen wird durch einen Wettbewerb um Wissen und Expertise ergänzt: „If the company's core competencies are its critical resource and if top management must ensure that competence carriers are not held hostage by some particular business, then it follows that SBUs should bid for core competencies in the same way they bid for capital“ (Prahalad/Hamel 1990: 86). Die Techniken des Selbst bedürfen jedoch zunächst der Schaffung einer Wettbewerbssituation. Erst wenn unternehmens-, branchen- und letztendlich wirtschaftsweite Standards der Messung und der Dokumentation installiert sind, können sachlich differente Einheiten verglichen und als Teilnehmer an ein und demselben Wettbewerb begriffen werden (Larner/Le Heron 2004: 215, 217). Es werden Beobachtungssysteme benötigt, die Leistungen einerseits unternehmensintern erfassen und andererseits kausal auf die Position des Unternehmens in seiner Umwelt beziehen, und dies in Hinblick auf zwei Wettbewerbsarrangements (Kaplan/Norton 1992: 77, 1993: 134, Rappaport 1986: 4, 1981: 141, 144): die brancheninterne Stellung des Unternehmens gegenüber Mitkonkurrenten, Zulieferern und Kunden und die Stellung des Unternehmens im Markt für Unternehmenskontrolle. Nur insofern die Veränderung der Branchenposition auf unternehmensinterne Veränderungen rückbezogen werden kann und diese sich wiederum als Ursache der Veränderung der Position im Markt für Unternehmenskontrolle präsentieren, bestimmt die unternehmensinterne Entscheidung den Unternehmenswert. Insbesondere das Shareholder Value- und das Balanced Score Card-Konzept stellen Instrumente zur Verfügung, mit denen Informationen aus dem unternehmensinternen und den zwei unternehmensexternen Wettbewerbsarrangements aufeinander bezogen werden können. Auch Techniken wie

Benchmarking und Accounting dienen nun nicht mehr allein der Dokumentation, sondern vor allem der Generierung von Wettbewerb (Miller 2005: 21).

Die im Zuge der geschilderten Problemlösungen durch Beobachtungs-, Mess- und Dokumentations-techniken konstruierte Realität des Unternehmens ist die zentrale Voraussetzung der neuen *Regierungs-rationalität*. Sie ermöglicht wechselseitige Beobachtungsverhältnisse unter Gleichen, die es dem Management erlauben, als reflexiver Beobachtungsmechanismus zu fungieren, der die Regierungstechniken des Selbst zu relevanten Herrschaftstechniken im Unternehmen macht. Das Management übernimmt nun eine Funktion im Unternehmen, die jener des Preises in Märkten nicht unähnlich ist (vgl. Luhmann 1988: 18f.): „Management looks at the business units and the corporation and determines the minimum operating return necessary to create value. It then reviews the possible contribution of alternative strategies and evaluates the financial feasibility of the strategic plan, based on the company's cost of capital, return on assets, the cash flow stream and other important measurements“ (Rappaport 1986: 4). Nur wenn dieser Entscheidungsprozess für alle Beteiligten und Betroffenen einsehbar ist und das Management einer „unparteiischen“ und richtenden Entscheidungsinstanz ähnlich wird, können sich Techniken des Selbst wirksam etablieren. Erst die „Prüfung“ des Managements in einem externen Marktarrangement gewährleistet, dass das Management als ein im unternehmensinternen Markt relativ unabhängiger, rationaler und „wahrer“ Entscheidungsmechanismus funktionieren kann. Die Legitimität des Managements beruht nun weniger auf der Verknüpfung einer Person mit bestimmten Qualifikationen, Charakterzügen oder Normen, sondern auf dem Effizienzurteil eines externen Marktes über seine Entscheidungen. Die Legitimität beruht somit immer stärker auf der „Realitätsfiktion“ (Schimank 2006), dass ein externer Markt unternehmensinterne Entscheidungen und die ihnen zugrunde liegenden Kalküle zuverlässig bewerten kann. Diese Realitätsfiktion dient als Mechanismus „des Wahrspruchs oder der Veridiktion“ (Foucault 2004b: 56), mit dessen Hilfe die den Managemententscheidungen unterliegenden Begründungen in kausale Wahrheiten verwandelt werden.

Die Verknüpfung der zwei genannten Marktarrangements ermöglicht die Neubestimmung der Subjektposition des Managements: Seine Aufgabe ist nun beratendes Coachen jenseits hierarchischer Kontrolle (Hammer/Champy 1994: 112ff.). Kern

des Wandels von *Verantwortungszuschreibungen* durch die neue Konstellation ist, dass das Management fast nur noch für die Planung, d.h. für die richtige Einschätzung von Situationen und Akteuren verantwortlich ist, während der Wettbewerb die Entscheidung herbeiführt. Damit verliert sich die Verantwortung des Managements für die Planungsumsetzung. Seine Hauptaufgabe besteht nun in der Beratung von Mitarbeitern und in der Optimierung der Wettbewerbssituation (Rappaport 1981: 140, Kaplan/Norton 1992: 77, Hammer/Champy 1994: 16f.). Für ihre Selbstoptimierung hingegen sind Angestellte, Unternehmenseinheiten und auch das Management selbst verantwortlich (Kaplan/Norton 1993: 146).

Der diskursiven Auseinandersetzung unterliegt schließlich auch ein gewandelter *Wertbezug*. Zwar ist der Glaube an den Fortschritt ungebrochen und treibt die Verpflichtung zu unternehmerischem Handeln und dessen Rationalisierung weiter voran, doch der Fokus hat sich verschoben: Primäres Ziel ist nicht mehr die fehlerlose Planerfüllung, sondern die Steigerung der Effizienz; es hat also eine Umstellung von einem absoluten auf ein dynamisches Ideal stattgefunden. Dieses Ideal beinhaltet die moralische Verpflichtung zur Messung und zum Vergleich sowie zu ständiger Neujustierung und Verbesserung. Handlungen werden nun einer relationalen Beurteilung unterzogen, wodurch die Idee des Fortschritts vom jeweiligen Kontext abhängig wird.

3.4 Ausweitung und tiefere Verankerung der Gouvernamentalität des Unternehmens

Mit den diskursiven Veränderungen der 1990er und 2000er Jahre kommt es zur festen Verankerung der neoliberalen Gouvernamentalität in immer mehr Bereichen des Unternehmens. Das Management wird nun als nach Effizienzkriterien zu optimierende Unternehmensfunktion verstanden (vgl. Tabelle 1). Voraussetzung dieser Entwicklung ist eine Spezifizierung der das Management betreffenden diskursiven *Tatsachen*. Weiterhin gilt die Divergenz der Interessen als Grundlage eines allgemeinen Kontrollproblems, sie entfaltet jedoch als Risiko jeder Unternehmensentscheidung neue Brisanz. Die Umwelt des Unternehmens ist über die Zeit nicht konstant, sodass sich Unternehmensinteressen verändern, was jede Entscheidung als Chance und gleichzeitig als Risiko erscheinen lässt. Jeder risikobehafteten Handlung steht eine potenzielle Ausgleichshandlung entgegen, was der Vorstellung von einer Ausgleichbarkeit zuwiderlaufender Interessen

im Gleichgewicht eines Marktes entspricht. Die Beherrschung des Risikos der eigenen Wahlentscheidung wird zum durch das Management mit neoliberalen Sicherheitsmechanismen (Foucault 2004a: 90ff.) bearbeitbaren Problem, wodurch sich die Palette der unter dem Gesichtspunkt der Effizienz anzugehenden Problembereiche (Qualität und Gemeinkosten, Innovationen und Investitionen) um die Risiken der jeweiligen Entscheidung erweitert (Quinn 1999, Froot et al. 1994: 92ff., Slywotzky/Drzik 2005: 78, 80). Wie bei der Entkopplung der steigenden Produktivität von den steigenden Gemeinkosten im Fall der funktionalen Arbeitsteilung ist auch hier die Auflösung eines linearen Zusammenhangs von Erträgen und Kosten, verstanden als Chancen und Risiken, das Ziel: „A new view of the relationship between risk and reward is thus emerging. While managers often see a tradeoff between the two, creative risk management combined with a good business model can allow a company to improve in both areas.“ (Slywotzky/Drzik 2005: 88) Eine ähnliche Verschiebung ist bei den Vorstellungen von Wettbewerb zu verzeichnen. Dass dieser die effizientesten und effektivsten Lösungen produziert, wird grundsätzlich nicht in Frage gestellt. Dass er dies aber nur mit Hilfe von Experten und Spezialisten tut, denen man deshalb einen Großteil der anfallenden Aufgaben übertragen muss, erhält gleichermaßen immer mehr den Status eines festen Grundsatzes (Quinn 1999: 9, 12, Ferguson 2002: 138f.).

So kommen neue *Probleme* auf die Tagesordnung. Erstens stellt sich die Frage, wie man die Effizienz der internen und externen Leistungserbringung bewertet und gegebenenfalls zwischen Alternativen entscheidet: „Today there are at least two- or three-dozen different business designs, and within any company there may be six to ten important ones that the company doesn't practice but may need to know about – either because competitors are adopting them or because one might be the next best one for the company“ (Slywotzky/Teach 1999). Zweitens stellt sich das Problem, wie Führung in Wertschöpfungsketten, deren Organisation sich an einem marktförmigen Wettbewerb freier Anbieter orientiert, noch möglich ist: „Each company orchestrates a global supply chain for product delivery comprising many different companies and competencies (...). For most companies, coordinating a far-flung network of business processes presents new challenges and they need to design management processes that will capture value on a sustained basis“ (Venkatraman 2004: 15). *Ursache* für die neuen Problemlagen sind nicht bestimmte

historische Ereignisse; ausschlaggebend ist die Annahme einer Konstanz der Veränderung – sei es in Form technologischen Wandels (Venkatraman 2004: 141f., Karmarkar 2004: 100) und der durch ihn verursachten Industrialisierung auch der Dienstleistungen (Quinn 1999: 9, Slywotzky/Drzik 2005: 80), sei es in Form natürlicher Umweltschwankungen (Lee 2004: 105) oder auch in Form des Risikos als dauerhaftem Begleiter der Managemententscheidung (Lee 2004: 106, Froot et al. 1994: 91, Simons 1999: 85).

Die erste Problemstellung lässt sich an zwei verwandten Managementideen verdeutlichen: Risikomanagement und Scenario Planning. Die *Lösungen* greifen die zuvor für andere Bereiche explizierten Sicherheitsmechanismen zur Steuerung und Kontrolle marktförmiger Arrangements auf. Unternehmensintern werden Beobachtungs-, Mess- und Dokumentationstechniken installiert, die es erlauben, die möglichen Risiken von Managemententscheidungen und ihren Einfluss auf die zukünftige Effizienz und damit den Unternehmenswert zu prognostizieren, wobei neben den Unternehmensdaten alle für das Kalkül relevanten Umweltzustände einfließen sollen (Simons 1999: 85, Fuld 2003). So wird das Problem der Steuerung der Umsetzung vollständig in die Planung überführt, was zur Suche nach risikoärmeren Alternativen oder zu Vorkehrungen für den eintretenden Risikofall führt (Froot et al. 1994: 96). Darüber hinaus lassen sich die Risiken unternehmensextern entweder ver- oder über einen Markt absichern (Hedging), wobei verschiedene, in den Finanzwissenschaften entwickelte Instrumente (Derivate) zum Einsatz kommen (Froot et al. 1994: 91f.). Vergleicht man diesen Umgang mit Risiken mit dem Portfolio-Ansatz der 1970er Jahre, wird der Unterschied deutlich: Damals wurden Investitionsrisiken durch Streuung innerhalb des Unternehmens „versichert“, wobei die Qualität dieser Versicherung allein vom Können des Managements abhing. Natürlich existierte schon hier ein Managementkontrollproblem, das aber den Ansätzen dieser Zeit zufolge noch durch langfristig wirkende Aufsichtsgremien und nicht durch einen jede Risikohandlung erfassenden Markt zu bearbeiten war. Wie zuvor schon in anderen Unternehmensbereichen wird aktuell auch im Bereich der Managementkontrolle Sicherheit durch neoliberale gouvernementale Mechanismen erzeugt, die sich zweier aneinander gekoppelter marktförmiger Arrangements bedienen. Legitimität ziehen beide Kontrollarrangements aus finanzwirtschaftlicher Expertise (Froot et al. 2004: 91f.): Rating-Agenturen und Buchprüfungsgesellschaften garantieren die Unab-

hängigkeit der Einschätzungen, der Finanzmarkt sorgt für eine gerechte Bewertung und Finanzdienstleister übernehmen Beratung, Informations- und Interpretationsleistungen sowie die Entwicklung, Beglaubigung und Implementierung neuer Selbst- und Sicherheitstechniken.

Die zweite große Problemstruktur beschäftigt sich mit der Neuorganisation des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette. Im Zentrum steht die Frage, welche Leistungen im Unternehmen zu erbringen sind und welche „zugekauft“ werden sollen, wobei die Auswirkung auf den Unternehmenswert das Entscheidungskriterium ist. Der Lösungsweg lässt sich exemplarisch an den Managementideen Outsourcing, Offshoring und Supply Chain Management aufzeigen: Aus der zuvor vermarktlichten Organisation wird die Organisation des Marktes. Anknüpfend an die Idee der Kernkompetenzen werden alle Einzelschritte in der Wertschöpfungskette danach beurteilt, ob die Erbringung der Leistung inner- oder außerhalb des Unternehmens einen effizienteren Kapitaleinsatz erlaubt, wobei unterschiedlichste Grundprobleme des Unternehmens bearbeitbar werden: „If properly developed, strategic outsourcing can lower costs, risks, and fixed investments while expanding flexibility, innovative capabilities, and opportunities for producing higher value-added and shareholder returns.“ (Quinn 1999: 9, 11f.; vgl. Karmarkar 2004: 103) Ein solches Vorgehen ist aber nur praktikabel, wenn als Prämisse zugleich die Kontrolle über die Wertschöpfungskette beibehalten wird. Dazu sind Beobachtungstechniken notwendig, mit deren Hilfe das Ideal einer lückenlosen Erfassung der Kette angestrebt wird, und zwar vom gläsernen Kunden zurück bis zum gläsernen Zulieferer (Ferguson 2002: 143f.). Erneut werden hier Steuerungsprobleme durch die Planung des Ausgleichs von Interessendivergenzen gelöst (Lee 2004: 111). Im Zentrum steht der Vertrag und damit ein Management, das neben planerischen Fähigkeiten Verhandlungsgeschick besitzt: „Rather than issuing orders, managers must concentrate on negotiating results, replacing a skill for sending work ‚downward‘ with a talent for arranging work ‚outward‘. Thus, the outsourcing of services necessitates lateral leadership“ (Useem/Harder 2000: 25, s.a. Karmarkar 2004: 107, Venkatraman 2004: 116). Letztlich handelt es sich um die konsequente Anwendung der Steuerungslogik der neoliberalen Gouvernementalität: Die Wertschöpfungskette wird als zu schaffender Markt sich selbst optimierender Subjekte begriffen; das Management des Unternehmens als *primus inter pares*, als Regierung, die durch die fortschreitende Opti-

mierung des Arrangements den Wohlstand aller Beteiligten befördert (Lee 2004: 112). Unternehmen sind dann „virtuell“, weil sie als über den Geschäftsprozess beliebig verschieb- und dehnbar erscheinen (Venkatraman 2004: 14, Useem/Harder 2000: 25, Quinn 1999: 11), ihre interne Organisation zu ihren externen Beziehungen keine großen Unterschiede mehr aufweist, da die Einheiten – Teams und Projekte ebenso wie Angestellte – als Cost-Center begriffen und leistungsbezogen nach Ergebnis entlohnt werden (Quinn 1999: 13, Useem/Harder 2000: 33), und die Kontrollbeziehungen idealiter keine hierarchischen Zwischenebenen mehr kennen.

Auch die *Wertbezüge* unterstützen die Idee eines virtuellen und in der Zeit variablen Unternehmens. Die Mittel zur Kontrolle auch zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit, die sich den Unternehmen nun bieten, haben diese im Interesse ihrer Eigentümer und Angestellten zu nutzen. Die Möglichkeit des Einbezugs zukünftiger Effekte gegenwärtigen Handelns – Risiken – erlaubt es, den Ressourceneinsatz über die Zeit effizienter zu gestalten, was einem „nachhaltigen Fortschritt“ entspricht (Karmarkar 2004: 107, Slywotzky/Drzik 2005: 78, Homann 2008, Lee 2004: 102): Die neoliberale Gouvernementalität des Unternehmens befördert nicht nur gegenwärtig das Gemeinwohl, sondern sichert auch die Chancen zukünftiger Generationen.

Der Wechsel von der vermarktlichten Organisation hin zur Organisation von Märkten erweitert die *Verantwortung* des Managements für Planung und Effizienz von Wertschöpfungsprozessen über die Grenzen des Unternehmens hinaus, nämlich auf den Bereich der Beeinflussung des Verhaltens von Kunden, Zulieferern und Konkurrenten. Das Management ist nur noch indirekt für die Kontrolle der Ausführung einzelner Tätigkeiten zuständig (Lee 2004: 112, Harvard Business Review 2004); seine primäre Aufgabe ist die Steuerung der Wertschöpfungskette, wobei nicht Entscheidungen, sondern die Beschaffung von Informationen und die richtige Einschätzung des Uneinschätzbaren – der Umwelt und der Zukunft – von zentraler Bedeutung sind.

Die stärkere Betonung der Zukunft schlägt sich auch in der *Regierungsrationalität* nieder, die fordert, Handlungsoptionen trotz notwendigen derzeitigen Entscheidens als zukünftige Möglichkeiten zu erhalten. Dies erfordert Techniken der Prognose und der Extrapolation aus momentanen und vergangenen Situationen, wodurch das Feld der Generierung und Interpretation von Information ver-

größert und Beratungsbedarf erzeugt wird. Der Erhalt zukünftiger Entscheidungsoptionen gelingt durch die Steuerung des Entscheidens durch den Markt für Managementrisiken. Diese *Regierungstechnik* hat den Effekt, dass Management nun nicht mehr allein durch Imitation in Form von Selbstoptimierung einer Normierung unterworfen wird, sondern auch durch die Sicherheitstechniken des Versicherns der Risiken über Märkte (Foucault 2004a: 90ff.). Durch die unterschiedlichen Beobachtungs- und Vergleichstechniken erscheinen Managementhandlungen nicht mehr als solitäre Entscheidungen von unternehmerischer Genialität, sondern sind als Anwendung allgemeingültiger, rationalisierbarer und daher „natürlicher“ Gesetze zu begreifen. Zu diesen Gesetzen gehört, dass jede Managemententscheidung nicht nur eine Chance beinhaltet, sondern aufgrund der Unwägbarkeit der Umwelt auch ein Risiko birgt, dessen Gefährlichkeitsgrad an die Höhe des Ertrags der Chance gekoppelt ist: Riskante Entscheidungen versprechen hohe Erträge. Der Markt für Risiken erlaubt es, den Umstand zu nützen, dass entgegengesetzte Entscheidungen ein inverses Risiko besitzen und daher getauscht werden können. Es tritt ein normalisierender Effekt auf, da nur Entscheidungen vernünftig erscheinen, deren Risiko sich versichern lässt. Umgekehrt verspricht die Versicherung von Risiken über Märkte für alle Beteiligte durch den Ausgleich der Gegenrisiken eine Eindämmung der Gefahren auf ein durchschnittliches Niveau. Weitere zum Einsatz kommende *Regierungstechniken* sind nach wie vor diejenigen Beobachtungs-, Mess- und Dokumentationsinstrumente, die es erlauben, die Wettbewerbskette als Markt zu regieren, wobei das Unternehmen als Organisation eine mögliche Form dieser Regierung darstellt (Roberts 2003: 5). Verwendung, Verschiebung und Ausformung der Organisation sind nicht mehr allein auf die Steigerung der Ressourceneffizienz ausgerichtet, sondern auch auf den Erhalt der Stellung des Unternehmens als *primus inter pares* in der Wertschöpfungskette. Zunehmend erscheint es vernünftig, heute Entscheidungen zu treffen, die zukünftige Effizienz sichern. Das Ensemble der in der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens *regierbaren Subjekte* erweitert sich unter den geschilderten Umständen über die Angestellten und das Management hinaus auf das gesamte Unternehmen bis hin zu seinen Zulieferern und Kunden. Neben dem qualitativen Wandel in der Regierungsrationalität hat die Neufassung des Unternehmens somit eine Ausdehnung des als regierbar begriffenen Raumes weit über das Unternehmen selbst hinaus erreicht.

4. Managementberatung als neoliberale Regierungstechnik

In der ersten Phase des Untersuchungszeitraums ist Managementberatung, verstanden als Expertise des Wandels, eine Vorbedingung für den Aufstieg der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens. Sie gibt bei der Planung des Wandels externe Anstöße (Crosby 1986: 30, Waterman et al. 1980: 14), stellt Managementtools zur Erhebung der notwendigen Unternehmensdaten zur Verfügung (Henderson 1980: 38f., Porter 1988: 20) und treibt in Schulungen den Bewusstseinswandel der Mitarbeiter voran (Crosby 1986: 221ff.). Sie tut dies jedoch zeitlich begrenzt, da sie eine konkrete Problemlösung bei der Anpassung von Unternehmen an einmalige historische Veränderungen begleitet (Waterman et al. 1980: 17).

Diese Konstellation ändert sich bis Mitte der 1990er Jahre durch die Neujustierung der Kernwidersprüche des Diskurses. Einerseits wird bei der Lösung von Steuerungsproblemen zunehmend auf eine Optimierung der Planung gesetzt. Andererseits wird der zu bearbeitende Problembereich ausgedehnt und umfasst nun auch das Management selbst (Pralhad/Hamel 1990: 79f.): Metamanagement wird zum Teil des Managements. In dieser erweiterten Regierungsarena des Unternehmens kommen die neoliberalen Selbst- und Fremdtechniken zum Zuge. Dies führt dazu, dass nicht länger die einzelne Managemententscheidung und damit die konkrete Problemlösung Ziel der Optimierungsbemühungen des Regierens sind, sondern das den Entscheidungen unterliegende allgemeine Handlungskalkül: „Damit die Neugestaltung des Unternehmens unter Berücksichtigung der ureigenen Unternehmenszwecke gelingt, müssen Manager ihre alten Einstellungen zur Firmenorganisation und Unternehmensführung über Bord werfen. Sie müssen sich von den heute geltenden organisatorischen und operativen Grundsätzen und Abläufen verabschieden und einen ganz neuen Weg einschlagen“ (Hammer/Champy 1994: 11). Das jeweilige Handlungskalkül ist der Reflexion unterworfen; es muss effizienter sein als seine Alternative, was zu einer stärkeren Betonung der Effizienz gegenüber der Effektivität führt. Schließlich findet eine Verlagerung im Bereich der Legitimation von Führung statt. Wurde in einem ersten Schritt die Legitimität jeder Entscheidung von der Qualifikation des Entscheidenden gelöst und auf ihre Bewährung in einem unternehmensinternen marktförmigen Wettbewerb zurückgeführt (Henderson 1980: 41), so hängt nun auch die Legitimität der zentralen Unternehmens-

führung und ihrer Entscheidungen von der Beurteilung durch ein externes Marktarrangement ab: dem Markt für Unternehmenskontrolle (Kaplan/Norton 1993: 144, Rappaport 1986: 12).

Welche Konsequenzen hat das für die Rolle der Managementberatung? Die hier nachgezeichneten Veränderungen haben das Management von einer Institution zur Problemlösung in ein prinzipiell endlos beratbares Projekt verwandelt. Besitzt Management heute Beratungsbedarf, so wird es deswegen weder als defizitär noch als inkompetent angesehen; Beratungsbedarf und Beratbarkeit sind inzwischen normale Züge guten Managements, weil die Beurteilung der Güte von Unternehmensführung nicht mehr einzig von der dem Management zugeschriebenen Fähigkeit zur richtigen Entscheidung abhängt. Auch die Fähigkeit zur Selbstoptimierung und damit zum kontinuierlichen Managementwandel (auch unter Inanspruchnahme von Beratung) gilt bei der Evaluation im unternehmensexternen Markt als Gütekriterium. Diese Verschiebung nimmt konkret die Gestalt einer Öffnung von vier Aufgabenfeldern der Managementberatung an.

Managementberatung bestellt erstens das Aufgabenfeld der Hilfe bei der Selbstoptimierung. Sie tut das einerseits durch Managementseminare, wie sie in den 1990er Jahren beispielsweise zum „Business Process Reengineering“ angeboten wurden: „Hammer also engaged many followers in his regular ‚Hammer Forums‘, conferences devoted to reengineering topics“ (Davenport et al. 2003: 160). Andererseits kreiert sie neue Managementkonzepte, die versprechen, dem Adepten einen Vorteil im Humankapitals- und dem Unternehmen einen Vorteil im Effizienzwettbewerb zu sichern, was Hammer und Champy herausstellen: „Im Laufe der Zeit gelang es uns, durch die Analyse der Erfahrungen vieler Unternehmen Handlungsmuster herauszuarbeiten, die zu Erfolg oder Mißerfolg führten, und allmählich erkannten wir die Vorgehensweisen, die einen erfolgreichen radikalen Wandel ermöglichten. (...) Dann erarbeiteten wir einen Ansatz, den Manager anderer Unternehmen in ihren eigenen Organisationen verwenden können. (...) In diesem Buch werden wir überzeugende Argumente dafür liefern, weshalb Business Reengineering für viele Unternehmen die einzige Hoffnung ist, ihre Wettbewerbsstärke wiederzubeleben“ (Hammer/Champy 1994: 16). Beide Vorgehensweisen sind Formen der professionellen Hilfe zur Selbstsubjektivierung, die zu einer Optimierung der Performance in einem bestehenden Wettbewerbskontext beitragen und deshalb als neoliberale Regierungstechniken bezeichnet werden können (Dean 2007: 93, Miller/Rose 1990: 8).

Zweitens bearbeitet Managementberatung das Aufgabenfeld der Optimierung der simulierten unternehmensinternen Marktsituation. Dieses Feld umfasst die Implementierung neuer Beobachtungs-, Mess- und Anreizsysteme zur Kontextsteuerung sowie den Bereich der Personalrekrutierung und -schulung. Im Fall der von Kaplan und Norton entworfenen Balanced Score Card übernehmen neben anderen die von Norton gegründeten Managementberatungen Nolan, Norton & Company und die Renaissance Strategy Group diese Aufgabe (Kaplan/Norton 1992, 1993). Beim Shareholder Value-Konzept spielt The Alcar Group eine ähnliche Rolle, bei der Rappaport 1979 Mitbegründer und zur Zeit des Erscheinens seines Bestsellers *Chairman* ist (Rappaport 1986: xv, ChannelPartner 2003, Wayne 1987). Der Bedarf an neuen Konzepten und die Nachfrage nach Beratung versiegt nicht, da das neue Management auf der „Paradoxie der kontrollierten Autonomie“ basiert (Bröckling 2007: 62, vgl. Fuchs 2004: 245ff.): Der angestrebte unregulierte Wettbewerb freier Subjekte bedarf eines laufenden fremd- und selbstregulativen Eingriffs in Form von Kontext- und Selbststeuerung. Denn die prophezeiten Regierungseffekte treten diesem Konzept zufolge nur in einem „echten“ Markt bei vollkommen „unternehmerisch“ handelnden Subjekten auf – eine Konstellation, die schwer und in einer Organisation nie ganz zu verwirklichen ist. Andererseits gwendet: Die unaufhebbare Optimierbarkeit und der daraus folgende endlose Beratungsbedarf sind gerade kein Fehler, sondern das zentrale Element der neuen Form von Regierung, denn sie sind es, die die Regierungstechniken durch Beratungspraxis und -wissen nicht nur zum Einsatz, sondern gewissermaßen erst zum „Klingen“ bringen.

Als drittes Aufgabenfeld der Managementberatung ist die Beschaffung und Interpretation von Informationen zu nennen. Managementberatung wird durch ihr Wissen über Branchen und Konkurrenten zum wichtigen Interpretieren des sich aus den Marktpositionen des Unternehmens ableitenden Unternehmenswerts, der als „Preis“ im Markt für Unternehmenskontrolle eine recht informationsarme Auszeichnung von gutem oder schlechtem Management ist: „In dieser Bewertung liegt eine wesentliche Wertschöpfung des Unternehmensberaters, der die Realisierbarkeit anhand seiner Erfahrungen bzgl. Branche, Erfolgsfaktoren, konventioneller Abläufe, Prozeßorganisationen, Management-Anforderungen etc. beurteilen und die notwendigen Voraussetzungen definieren kann“ (Crux/Schwillung 1995: 215). Erst durch die Interpretation der Erfol-

ge anderer und die systematische Aufarbeitung und Abstrahierung des diesen zugrunde liegenden Wissens funktioniert die reflexive Beobachtungsschleife des doppelten Marktarrangements als Technik der Selbstoptimierung des Managements, wobei die Interpretationsleistung umso besser erbracht werden kann, je internationaler und vielseitiger, größer und renommierter eine Managementberatung ist.

Viertens eröffnet sich der Managementberatung das Aufgabenfeld externer, neutraler Expertise. Auf dem Versprechen, dass ihre Expertise unabhängig und richtig ist und sich praktisch und wissenschaftlich bewährt hat, beruht die Glaubwürdigkeit ihres Engagements in den anderen drei Aufgabenbereichen. Gestützt wird die Güte der Expertise durch ihre wiederholte Prüfung in drei marktförmigen Selektionskontexten. Erstens wird darauf verwiesen, dass Management- und Beratungskonzepte in einer unternehmerisch-erfahrungsbezogenen Konkurrenz um Effizienz Bestand haben: „The managers of many successful companies have implemented the levers-of-control model and in doing so have found a way to drive maximum performance while ensuring adequate safeguards against risk“ (Simons 1999: 92). Zweitens wird ihr Erfolg im Feld der wissenschaftlichen Konkurrenz um Wahrheit herausgestellt: „All diese Hypothesen und Konzepte waren Gegenstand zahlreicher Diskussionen, vor allem an den führenden Universitäten und Business Schools. Zu einer Zeit, als diese Vorstellungen noch umstritten waren, fanden sie bereits Eingang in Fallstudien, Diskussionen und wissenschaftliche Zeitschriften“ (Henderson 1980: 43). Drittens wird hervorgehoben, dass die für Beratungsbeziehungen notwendige Neutralität aus der beratungspraktischen Konkurrenz um Kunden erwächst: „Consultants and auditors, for example, depend on their reputation for trustworthiness as an essential asset for effective competition. Ask yourself how long McKinsey & Company could stay in business if clients suspected that client data were being leaked to competitors“ (Simons 1999: 93).

Die Examination ihrer vier Aufgabenfelder lässt erkennen, dass Managementberatung ein unabdingbares Element der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens ist. Ohne sie lässt sich Management weder als ein durch Wettbewerb gesteuertes, noch als ein das Unternehmen durch Wettbewerb steuerndes System denken oder praktizieren.

Gegen Ende des hier untersuchten Zeitraums ist der Diskurs des Unternehmens gekennzeichnet durch einen zunehmenden Einbezug der Zukunft in das Unternehmenskalkül und durch eine Vervielfälti-

gung inhaltlich unterschiedlicher Managementpositionen (Power 2005). Managementaufgaben treten in immer mehr Bereichen auf und scheinen rationalisierbar, also lern- und lehrbar zu sein (Karmarkar 2004: 107). In dieser Situation ist Management mehr den je offen für Managementberatung als Regierungstechnik der Reflexion, des Wandels und der Produktion neuen Wissens; unternehmerische Innovation scheint heute des Wissens und der Kreativität der Managementberatung geradezu zu bedürfen. So sind die Bedingungen gegeben, in vielfältiger Form „Management-Outsourcing“ zu betreiben: „(S)everal major consultants and Big Six accounting firms have innovated industry- or business-process-oriented service centers to deal with the new interfaces, structures, and complexities that such industry-level outsourcing presents“ (Quinn 1999: 18).

Die Rationalisierung des Managements liegt bei dieser Konstellation ganz in der Hand der Managementberatung mit ihrer am Schnittpunkt von praktischer Erfahrung und Wissenschaftlichkeit entstehenden Expertise. Managementberatung ist damit nicht nur an der Schaffung eines neuen Objekts beteiligt, eines neuen Ethos und neuer Techniken der Herrschaft, sondern sie ist als eine der zentralen Sicherheitstechniken Teil der Architektur dieser neuen Herrschaft (vgl. Foucault 2004a: 19f., 67, 75f., Rose 1993). Managementberatung ist ein Grundbestandteil der neoliberalen Gouvernamentalität des Unternehmens, weil sie Wissen, Techniken und Leistungen zur Verfügung stellt, ohne die die neoliberale Regierungsform in der Arena des Unternehmens nicht denkbar wäre.

Literatur

- Abrahamson, E. / Fairchild, G., 1999: Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* 44: 708–740.
- Bell, D., 1989: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Boltanski, L. / Chiapello, È., 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Bourdieu, P., 1998: Ist interessenfreies Handeln möglich? S. 139–157 in: ders. (Hrsg.), *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P., 1999: Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bröckling, U., 2002: Diktat des Komparativs. S. 157–173 in: U. Bröckling / E. Horn (Hrsg.), *Anthropologie der Arbeit*. Tübingen: Narr.

- Bröckling, U., 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Byrkjeflot, H., 1998: Management as a System of Knowledge and Authority. S. 58–80 in: J.L. Alvarez (Hrsg.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: Macmillan.
- Carson, P.P. / Lanier, P.A. / Carson, K.D. / Guidry, B.N., 2000: Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal* 43: 1143–1158.
- ChannelPartner, 2003: Hyperion übernimmt Finanz-Software-Spezialisten Alcar. ChannelPartner, 19.05.2003. www.channelpartner.de/news/210099/index.html (zuletzt gesehen am 12.11.2008).
- Clark, T. / Greatbatch, D., 2004: Management Fashion as Image-Spectacle. *The Production of Best-Selling Management Books*. *Management Communication Quarterly* 17: 396–424.
- Corbin, J. / Strauss, A.L., 2008: *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. Auflage. Los Angeles/London: Sage.
- Crosby, P.B., 1979: *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B., 1986: *Qualität bringt Gewinn*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Crux, A. / Schwillung, A., 1995: Business Reengineering. Ein Ansatz von Roland Berger & Partner. S. 206–223 in: M. Nippa / A. Picot (Hrsg.), *Prozeßmanagement und Reengineering*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Davenport, T.H. / Prusak, L. / Wilson, J.H., 2003: *What's the Big Idea. Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dean, M., 2007: Die „Regierung von Gesellschaften“. Über ein Konzept und seine historischen Voraussetzungen. S. 74–104 in: S. Krasmann / M. Volkmer (Hrsg.), *Michel Foucaults „Geschichte der Gouvernementalität“ in den Sozialwissenschaften*. Internationale Beiträge. Bielefeld: transcript.
- Deutschmann, C., 1993: Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“. S. 57–82 in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?* München/Mehring: Hampp.
- Diaz-Bone, R., 1999: Probleme und Strategien der Operationalisierung des Diskursmodells im Anschluss an Michel Foucault. S. 119–135 in: H. Bublitz / A.D. Bührmann / C. Hanke / A. Seier (Hrsg.), *Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Diaz-Bone, R., 2005: Die „interpretative“ Analytik als rekonstruktiv-strukturalistische Methodologie. S. 179–197 in: R. Keller / A. Hirsland / W. Schneider / W. Viehöver (Hrsg.), *Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit. Zum Verhältnis von Wissenssoziologie und Diskursforschung*. Konstanz: UVK.
- Diaz-Bone, R., 2006: Die interpretative Analytik als methodologische Position. S. 68–85 in: B. Kerchner / S. Schneider (Hrsg.), *Foucault: Diskursanalyse der Politik*. Wiesbaden: VS.
- Dobbin, F. / Zorn, D., 2005: Corporate Malfeasance and the Myth of Shareholder Value. *Political Power and Social Theory* 17: 179–198.
- Dreyfus, H.L. / Rabinow, P., 1987: *Foucault: Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*. Frankfurt a.M.: Athenäum.
- Drucker, P.F., 1956: *Praxis des Managements. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft*. Düsseldorf: Econ.
- Drucker, P.F., 1974: *Neue Management-Praxis*. Zweiter Band. Düsseldorf: Econ.
- Drucker, P.F., 1993: *Die postkapitalistische Gesellschaft*. Düsseldorf: Econ.
- Engwall, L. / Pahlberg, C., 2001a: *The Content of European Management Ideas*. CEMP Report No. 11. www.fek.uu.se/cemp (zuletzt gesehen am: 12.12.2008).
- Engwall, L. / Pahlberg, C., (2001b): *The Creation of European Management Practice*. CEMP Report No. 17. www.fek.uu.se/cemp (zuletzt gesehen am: 12.12.2008).
- Ernst, B. / Kieser, A., 2002: Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. S. 56–85 in: R. Schmidt / H.-J. Gergs / M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München/Mehring: Hampp.
- Faust, M., 2002: Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? S. 19–55 in: R. Schmidt / H.-J. Gergs / M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München/Mehring: Hampp.
- Ferguson, G.T., 2002: Have Your Objects Call My Objects. *Harvard Business Review* 80: 138–143.
- Fligstein, N., 1990: *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Fligstein, N., 2001: *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- Foucault, M., 1981: *Archäologie des Wissens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foucault, M., 2003: *Die Ordnung des Diskurses*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Foucault, M., 2004a: *Geschichte der Gouvernementalität I. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foucault, M., 2004b: *Geschichte der Gouvernementalität II. Die Geburt der Biopolitik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foucault, M., 2005: Subjekt und Macht. S. 240–263 in: ders., *Analytik der Macht*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Froot, K.A. / Scharfstein, D.S. / Stein, J.C., 1994: A Framework for Risk Management. *Harvard Business Review* 72: 91–102.
- Fuchs, P., 2004: Die magische Welt der Beratung. S. 239–257 in: R. Schützeichel / T. Brüsemeister (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS.

- Fuld, L., 2003: Be Prepared. *Harvard Business Review* 81: 20–21.
- Guillén, M.F., 1994: Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comperative Perspective. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Hammer, M., 1990: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* 68: 104–112.
- Hammer, M. / Champy, J., 1994: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. München: Wilhelm Heyne.
- Hardy, C. / Phillips, N., 2004: Discourse and Power. S. 299–316 in: D. Grant / C. Hardy / C. Osrick / L. Putman (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London/Thousand Oaks: Sage.
- Harvard Business Review, 2004: Editorial: The 21st Century Supply Chain. *Harvard Business Review* 82: 100.
- Henderson, B.D., 1972a: Cash-Fallen. S. 361–364 in: B. von Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*. Düsseldorf: Econ.
- Henderson, B.D., 1972b: Das Portfolio. S. 346–351 in: B. von Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*. Düsseldorf: Econ.
- Henderson, B.D., 1976: Anatomie der Cash-Kuh. S. 352–354 in: B. von Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*. Düsseldorf: Econ.
- Henderson, B.D., 1977: Das Unternehmensportfolio. S. 365–367 in: B. von Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*. Düsseldorf: Econ.
- Henderson, B.D., 1980: Das Konzept der Strategie. S. 26–55 in: B. von Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker*. Düsseldorf: Econ.
- Homann, K., 2008: Wettbewerb ist solidarisch. Interview. *Süddeutsche Zeitung* Nr. 24 vom 29.01.2008: 21.
- Kaplan, R.S. / Norton, D.P., 1992: The Balanced Score Card – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 71: 71–79.
- Kaplan, R.S. / Norton, D.P., 1993: Putting the Balanced Score Card to Work. *Harvard Business Review* 71: 134–147.
- Karmarkar, U., 2004: Will You Survive the Services Revolution? *Harvard Business Review* 82: 100–107.
- Kelle, U., 1994: Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Kelle, U. / Kluge, S., 1999: Vom Einzelfall zum Typus. Opladen: Leske + Budrich.
- Keller, R., 2004: Diskursforschung. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. Opladen: Leske + Budrich.
- Keller, R., 2005: Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS.
- Kieser, A., 2002: Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. S. 167–183 in: M. Kipping / L. Engwall (Hrsg.), *Management Consulting. Emergence of a Knowledge Industry*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Kieser, A. / Walgenbach, P., 2003: *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kipping, M., 2002: Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. S. 28–49 in: T. Lark / R. Fincham (Hrsg.), *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Kluge, S., 1999: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Knights, D., 2005: Changing Spaces. The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. S. 107–131 in: C. Grey / H. Willmott (Hrsg.), *Critical Management Studies. A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Larner, W. / Le Heron, R., 2004: Global Benchmarking. Participating „at a Distance“ in the Globalizing Economy. S. 212–232 in: W. Larner / W. Walters (Hrsg.), *Global Governmentality. Governing International Spaces*. London/New York: Routledge.
- Lee, H.L., 2004: The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review* 82: 102–112.
- Lemke, T., 1997: Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Hamburg: Argument.
- Lemke, T. / Krasmann, S. / Bröckling, U., 2000: Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologie. S. 7–40 in: dies. (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 1988: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- McKenna, C.D., 2006: *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKinlay, A. / Starkey, K., 1998: The „Velvet Grip“: Managing Managers in the Modern Corporation. S. 111–125 in: Dies. (Hrsg.), *Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self*. London/Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J., 2002: Globalization and the Expansion and Standardization of Management. S. 33–44 in: K. Sahlin-Andersson / L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press.
- Miller, P., 2005: Kalkulierende Subjekte. S. 19–33 in: Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.), *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: Edition Sigma.
- Miller, P. / Rose, N., 1990: Governing Economic Life. *Economy and Society* 19: 1–31.
- Münch, R., 1991: *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, R., 1995: *Dynamik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, R. / Guenther, T., 2005: Der Markt in der Organisation. Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements. S. 394–417 in: P.

- Windolf (Hrsg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS.
- Opitz, S., 2007: *Gouvernementalität im Postfordismus. Zur Erkundung unternehmerischer Steuerungsregime der Gegenwart*. S. 93–108 in: C. Kaindl (Hrsg.), *Subjekte im Neoliberalismus. Kritische Wissenschaften*, Bd. 2. Forum Wissenschaft Studien 52. Marburg: BdWi-Verlag.
- Parsons, T., 1991: *The Social System*. London: Routledge.
- Pascale, R. / Athos, A., 1981: *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Peters, T.J. / Waterman, R.H., 1984: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Porter, M.E., 1980: *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E., 1988: *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Power, M., 2005: *Organizational Responses to Risk: The Rise of the Chief Risk Officer*. S. 132–148 in: B. Hutter / M. Power (Hrsg.), *Organizational Encounters with Risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Prahalad, C.K. / Hamel, G., 1990: *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review* 58: 79–91.
- Quinn, J.B., 1999: *Strategic Outsourcing. Leveraging Knowledge Capabilities*. *Sloan Management Review* 40: 9–21.
- Rappaport, A., 1981: *Selecting Strategies that Create Shareholder Value*. *Harvard Business Review* 59: 139–149.
- Rappaport, A., 1986: *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Rigby, D., 2001: *Management Tools and Techniques: A Survey*. *California Management Review* 43: 139–45.
- Rigby, D., 2003a: *Management Tools Survey 2003: Usage Up As Companies Strive to Make Headway in Tough Times*. *Strategy & Leadership* 31: 4–11.
- Rigby, D., 2003b: *Management Tools 2003*. Bain and Company. www.bain.com/management_tools/home.asp (zuletzt abgerufen am: 08.11.2005).
- Rigby, D. / Bilodeau, B., 2005: *The Bain 2005 Management Tool Survey*. *Strategy & Leadership* 33: 4–12.
- Roberts, S., 2003: *Global Strategic Vision: Managing the World*. S. 1–37 in: R.W. Perry / B. Maurer (Hrsg.), *Globalization under Construction. Governmentality, Law and Identity*. Minneapolis/London: University of Minnesota Press.
- Rose, N., 1993: *Government, Authority and Expertise in Advanced Liberalism*. *Economy and Society* 22: 283–299.
- Rose, N., 1996: *Governing „Advanced“ Liberal Democracies*. S. 37–64 in: A. Barry / T. Osborne / N. Rose (Hrsg.), *Foucault and Political Reason*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rose, N., 1999: *Powers of Freedom. Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sahlin-Andersson, K. / Engwall, L., 2002: *The Dynamics of Management Knowledge Expansion*. S. 277–296 in: dies. (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press.
- Schimank, U., 2006: *Realitätsfiktionen in der Entscheidungsgesellschaft*. S. 57–81 in: D. Tänzler / H. Knoblauch / H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Zur Kritik der Wissensgesellschaft. Erfahrung – Wissen – Imagination*. Konstanz: UVK.
- Schneider, D., 2004: *Theorie der Unternehmung*. S. 1428–1441 in: G. Schreyögg / A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simons, R., 1999: *How Risky is Your Company?* *Harvard Business Review* 77: 85–94.
- Slywotzky, A.J. / Drzik, J., 2005: *Countering the Biggest Risk of All*. *Harvard Business Review* 83: 78–88.
- Slywotzky, A.J. / Morrison, D. / Andelman, B. / Nehls, R., 1997: *Die Gewinnzone. Wie Ihr Unternehmen dauerhafte Erträge erzielt*. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Slywotzky, A.J. / Teach, E., 1999: *Guru of the New Economy. Worried about keeping up with the dot-coms? Top business strategist Adrian Slywotzky offers plenty of sage advice*. *CFO Magazine*. www.cfo.com/printable/article.cfm/2989413 (zuletzt abgerufen am 17.02.2009).
- Spell, C.S., 1999: *Where Do Management Fashions Come From and How Long Do They Stay*. *Journal of Management History* 5: 334–348.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G., 2000: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Townley, B., 2002: *Managing with Modernity*. *Organization* 9: 549–573.
- Useem, M., 1998: *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*. New York: Random House.
- Useem, M. / Harder, J., 2000: *Leading Laterally in Company Outsourcing*. *Sloan Management Review* 41: 25–36.
- Venkatraman, N.V., 2004: *Offshoring Without Guilt*. *Sloan Management Review* 45: 14–16.
- Waterman, R.H. / Peters, T.J. / Phillips, J.R., 1980: *Structure is not Organization*. *Business Horizons* 23: 14–24.
- Wayne, L., 1987: *„Reverse LBOs“ bring riches*. *New York Times* vom 23.04.1987 section D: 1. www.nytimes.com/1987/04/23/business/reverse-lbo-s-bring-riches.html?sec=&spon=&pagewanted=all (zuletzt abgerufen am: 12.11.2008).
- Weber, M., 1988a: *Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. S. 146–214 in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M., 1988b: *Vorbemerkung*. S. 1–16 in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Bd. 1. Tübingen: Mohr.

Autorenvorstellung

Christian Schmidt-Wellenburg, geb. 1975. Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft an der Philipps-Universität Marburg, der TU Dresden, der University of Manchester und der Humboldt-Universität zu Berlin. 2004–2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005–2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und dort seit 2007 Mitglied des DFG Graduiertenkollegs „Märkte und Sozialräume in Europa“.

Forschungsschwerpunkte: Soziologische Theorie, Wissenssoziologie und Wirtschaftssoziologie, Soziologie der Beratung und des Managements.

Wichtigste Publikationen: Die Jugendweihe. Bedeutung und Funktion eines biographischen Übergangsrituals, *Berliner Journal für Soziologie* 13, 2003: 349–370; Evolution und sozialer Wandel. Neodarwinistische Mechanismen bei W.G. Runciman und N. Luhmann, Opladen 2005; Institutionelle Entwicklung des Internationalen Managements als wissenschaftliche Disziplin (mit J. Engelhard / D. Steinhausen), in: M.-J. Oesterle / S. Schmid (Hrsg.), *Internationales Management*, Stuttgart 2009.